

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Comunicación Organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional
Penitenciario (INPE) - sede Cercado de Lima, 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología

Presentado por:

Autor: Bachiller Deysi Katherine Huamán Góngora

Lima – Perú

2017

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios por darme el vigor necesario para continuar y no desistir ante los infortunios de la vida; a mi madre por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y su soporte absoluto. A mi princesita que estuvo durante toda esta etapa dándome su amor incondicional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios por haberme guiado a lo largo de mi vida y permitirme llegar hasta aquí. A mi madre por ser mi guía y sobre todo por estar siempre conmigo brindándome mensajes alentadores para no desistir y así seguir adelante.

A mí enamorado por todo el apoyo que me brindo desde el primer momento.

Gracias a mi Gerente Marcela porque sin su apoyo no hubiera podido concluir con este trabajo, también a mis amigas Nicol y Fresya por haberme apoyado en esta etapa. También agradecer a todas las personas que siempre confiaron en mí.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas de la Directiva N° 003-FPsyTS-2016 de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, para optar el título profesional bajo la modalidad TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL, presento mi trabajo de investigación denominado: “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO (INPE) - SEDE CERCADO DE LIMA, 2017”.

Por lo que, señores miembros del jurado, espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Atentamente,

Deysi Katherine Huamán Góngora

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I Planteamiento del problema	14
1.1. Descripción de la realidad problemática	14
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Objetivos	16
1.4. Justificación e importancia	17
CAPÍTULO II Marco teórico conceptual	18
2.1. Antecedentes	18
2.1.1. Internacionales	18
2.1.2. Nacionales	20
2.2. Bases teóricas	22
2.2.1. Teorías comunicativas	22
2.2.2. Teoría constructivista de la comunicación organizacional	22
2.2.3. Teoría de la información organizacional	23
2.3. Funciones de la comunicación organizacional	24
2.4. Barreras que impiden la comunicación adecuada.	25
2.5. Causas de baja calidad de la comunicación organizacional	25
2.6. Medios de comunicación en las organizaciones	26
2.7. Tipos de la comunicación organizacional	27

2.8.	Información general del Instituto Nacional Penitenciario	30
2.9.	Definición conceptual	31
CAPÍTULO III Metodología de investigación		33
3.1.	Tipo y diseño de investigación	33
3.1.1.	Tipo de investigación	33
3.1.2.	Diseño de investigación	33
3.2.	Población y muestra de la investigación	34
3.2.1.	Población	34
3.2.2.	Muestra	34
3.3.	Identificación de la variable y su operacionalización	36
3.3.1.	Operacionalización de la variable	36
3.4.	Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico	38
3.4.1.	Técnicas	38
3.4.2.	Instrumento	38
CAPÍTULO IV Procesamiento, presentación y análisis de los resultados		42
4.1.	Procesamiento de los resultados	42
4.2.	Presentación de los resultados	42
4.3.	Análisis y discusión de resultados	48
4.4.	Conclusiones	54
4.5.	Recomendaciones	54
CAPÍTULO V Programa de intervención		55
5.1.	Denominación del programa	55
5.2.	Justificación del problema	55
5.3.	Establecimiento de objetivos	56
5.3.1.	Objetivo General	56
5.3.2.	Objetivos Específicos	56
5.4.	Sector al que se dirige	56

5.5.	Establecimiento de conductas problemas/meta	56
5.6.	Metodología de la intervención	57
5.7.	Material a utilizar	58
5.8.	Cronograma de Actividades	58
Referencias		75
Anexos		79
ANEXO 1	Matriz de consistencia	80
ANEXO 2	Carta de presentación	83
ANEXO 3	Carta de aceptación	84
ANEXO 4	Fotografías	85
ANEXO 5	Estadísticos de fiabilidad	93
ANEXO 6	Estadísticas de total de elemento	90
ANEXO 7	Estadísticos	93
ANEXO 8	Escala de Comunicación Organizacional (ECO)	92
ANEXO 9	Organigrama del Instituto Nacional Penitenciario	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Funciones de la comunicación organizacional	24
Tabla 2.	Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones	27
Tabla 3.	Tipos de la comunicación organizacional.	29
Tabla 4.	Distribución de la población de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE)	34
Tabla 5.	Distribución de la muestra de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE)	35
Tabla 6.	Operacionalización de la variable comunicación organizacional.	37
Tabla 7.	Estadísticos de Fiabilidad	40
Tabla 8.	Distribución del total de la muestra de la comunicación organización en los trabajadores del INPE	43
Tabla 9.	Distribución de la muestra según tipos la comunicación organizacional	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Causas de Baja Comunicación organizacional	26
Figura 2.	Porcentaje total de comunicación organizacional	44
Figura 3.	Comparativo de resultados según los tipos de comunicación organizacional	46
Figura 4.	Niveles de comunicación descendente	46
Figura 5.	Niveles de comunicación ascendente	47
Figura 6.	Niveles de comunicación horizontal	48
Figura 7.	Niveles de comunicación diagonal	48

RESUMEN

La presente investigación se formuló el siguiente problema: Cuál es el nivel de comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima, 2017 donde el objetivo principal fue, determinar el nivel de comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) del año 2017. Este trabajo es de tipo aplicada, estuvo conformado por una muestra de 123 trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), a quienes se aplicaron la Escala de comunicación organizacional (ECO), que mide los tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal, transversal o diagonal. En conclusión, la presente investigación evidenció que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentaron comunicación organizacional con los niveles: bajo con 32%, medio con 40% y alto con 28% de la muestra estudiada. Lo cual significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), presentan los tres niveles de la comunicación organizacional; que quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel medio y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles bajo y alto de la comunicación organizacional.

Palabras claves: comunicación organizacional, descendente, ascendente, horizontal, diagonal.

ABSTRACT

The present research was formulated as follows: What is the level of organizational communication in the workers of the National Penitentiary Institute (INPE), 2017, the main objective was to determine the level of organizational communication in the workers of the National Penitentiary Institute (INPE) of the year 2017. This work is descriptive, was composed of a sample of 123 workers of the National Penitentiary Institute (INPE), who were applied the Organizational Communication Scale (ECO), measures the types of communication: descending, ascending, horizontal, transversal or diagonal. In conclusion, the present investigation revealed that the workers of the National Penitentiary Institute (INPE) presented the organizational communication with the levels: low with 32%, medium with 40% and high with 28% of the sample studied. This means that the workers of the National Penitentiary Institute (INPE) present the three levels of organizational communication; It means that a larger group of workers are medium level and a smaller group of workers present high and low levels of organizational communication.

Keywords: organizational communication, descending, ascending, horizontal, diagonal.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “ Comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima, 2017”, se manifiesta como la necesidad de investigar dicha variable, dado que en la actualidad, la comunicación organizacional es una de las columnas esenciales en toda empresa e institución, ya que de esta dependen muchos aspectos que ayuden con el logro de los objetivos organizacionales, por ser un proceso a través del cual se transmite información, se permita analizarla, manejarla y aplicarla en los trabajos que se realicen para luego tomar decisiones equilibradas y coherentes que beneficien a la institución. Asimismo, para Castro (2012) la comunicación organizacional es como un factor fundamental para que una organización pueda funcionar. Además, es un elemento y parte indispensable para mantener la organización.

Conocer, los tipos de comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), es de vital importancia para el desarrollo de un programa de intervención adecuado. Para ello, los objetivos de esta investigación es determinar los niveles de comunicación en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – Sede Cercado de Lima, 2017.

El trabajo se estructura en cinco capítulos, que se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se plantea la situación problemática, se identifica y se formula el problema, se justifica la importancia de la investigación y se presentan los objetivos.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico conceptual sobre el que se fundamentan la variable de la investigación de comunicación organizacional.

En el tercer capítulo, nos indica la metodología, así como la definición teórica y operacionalización de la variable, igualmente se describen la población, la muestra estudiada y los instrumentos empleados.

En el cuarto capítulo, se procesan, presentan, analizan y se discuten los resultados obtenidos. A demás de las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el capítulo quinto se presenta el programa de intervención según los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el Perú las instituciones públicas se ven más enfrascadas en el cargo que tiene cada uno en su institución ya que estas no ponen en práctica el uso apropiado de la comunicación organizacional en todas sus direcciones, no accediendo que la información filtre en forma global entre los trabajadores, lo cual aplaza las tareas planteadas; siendo este un problema para la institución, ya que imposibilita efectuar un trabajo eficiente, ocasionando conflictos y deficiencias como en la atención al usuario, trámites documentarios, la toma de decisión, el clima, la imagen institucional entre otros factores perjudiciales que se podría tener al no mejorar la comunicación organizacional.

La población elegida para esta investigación es el Instituto Nacional Penitenciario (INPE) de la sede de Cercado de Lima, la cual está constituida por áreas, donde cada trabajador asume un rol y una función diferente. Así como existen áreas que dependen de otras para aportar con un desempeño óptimo.

La causa primordial de problemas dentro de una institución es la inadecuada comunicación, dado que los trabajadores pasan mayor tiempo del día comunicándose, que son aproximadamente un 70% del día, por ello es prudente sustentar que uno de los agentes que más dificultan un buen desempeño de los grupos es la carencia de comunicación asertiva. Ramos (1999)

Asimismo, Contreras (2012), sostiene que con una buena comunicación se puede generar un cambio en el comportamiento y la conducta humana, las cuales ayuda a que los trabajadores tengan actitudes positivas, sean colaboradores, puedan tomar decisiones adecuadas y así lograr los objetivos organizacionales.

La población objeto de estudio no es indiferente a dicha realidad problemática, ya que el área de bienestar social refiere que en la institución se presentan indicadores de que el tipo de comunicación que utilizan es el habitual, es decir no hacen buen uso de los tipos de comunicación organizacional, ya que mantienen una comunicación descendente y diagonal.

Hoy en día son muy preocupantes para la institución esta realidad problemática ya que con estas formas de comunicarse entre trabajadores, hace que existan dificultades para cumplir las metas y los objetivos de la institución. Por lo tanto, es necesario que el INPE aborde la problemática de comunicación organizacional ya que pueden repercutir de forma negativa en el comportamiento de sus trabajadores siendo perjudicial para la institución. Por ello la investigación contribuirá a conocer y mejorar la realidad, reforzando: el trabajo en equipo, métodos de comunicación de los trabajadores en sus diferentes áreas, ya que esto permitirá que los trabajadores se relacionen y se comuniquen adecuadamente.

En este sentido, se considera importante investigar, la comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE).

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cuál es el nivel de comunicación ascendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima?

¿Cuál es el nivel de comunicación descendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima?

¿Cuál es el nivel de comunicación horizontal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) - sede Cercado de Lima?

¿Cuál es el nivel de comunicación diagonal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar el nivel de la comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) - sede Cercado de Lima.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el nivel de comunicación ascendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) - sede Cercado de Lima.
- Conocer el nivel de comunicación descendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima.
- Precisar el nivel de comunicación horizontal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima.
- Identificar el nivel de comunicación diagonal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima.

1.4. Justificación e importancia

Una de las razones que nos llevó a investigar el presente trabajo de investigación en el Instituto Nacional Penitenciario (INPE), es que los trabajadores no hacen buen uso de los tipos de comunicación organizacional. Lo cual no les permite cumplir con todo lo establecido, dado que la institución es un sistema importante que interviene para lograr un objetivo en común y para ello se necesita de la comunicación para que establezca relaciones, las organice y facilite acciones eficientes de manera que ayude a las instituciones a cumplir con sus propósitos. (Edigos & Páez, 2002)

Estas son las causas que justifican el interés de prestar la adecuada atención a los trabajadores del INPE y a los tipos de comunicación organizacional. Asimismo, realizar esta investigación es muy importante para la institución y sus trabajadores, la cual permitirá mejorar la realidad problemática, reforzando: el trabajo en equipo y métodos de comunicación de los trabajadores en sus diferentes áreas.

La investigación beneficiará a las a los trabajadores y al INPE, ya que, con la realidad problemática reforzado, tendrán mayor posibilidad de cumplir las metas, buenas relaciones entre trabajadores del área y con otras; asimismo el logro de los objetivos para la institución será eficiente. Para ello, de acuerdo a los resultados obtenidos del estudio se elaborará un programa de prevención e intervención, las actividades a realizar serán: Talleres, trabajo en equipo y otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

Como antecedentes de estudios internacionales y nacionales del presente trabajo de investigación son:

2.1.1. Internacionales

Balarezo (2014), realizó un estudio el cual tuvo como objetivo, estudiar la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. El tipo de investigación fue cualitativo, descriptivo y correlacional. La muestra estuvo conformada por 30 miembros de dicha institución. En el que se obtuvieron resultados que indicaron, que la comunicación organizacional influye directamente en la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como en las actitudes de los trabajadores. Asimismo, muchos de los trabajadores conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta.

Celis y García (2014), desarrollaron una investigación sobre: la incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa en un grupo de empresas de Bucaramanga con el propósito de identificar los factores de éxito que son críticos en la comunicación en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos de dichas empresas. El tipo de investigación que se uso fue descriptivo. La muestra estuvo conformada por 35 empresas. El instrumento aplicado fue un cuestionario, el cual fue diseñado a partir de otros instrumentos como el que realizo Joan Costa, 2011. Los resultados indicaron, que con poco presupuesto se logra una buena gestión de

comunicación interna, pero, aunque el presupuesto es bajo, se apoyan de recursos tecnológicos. También que en la mayoría de las organizaciones no cumplen con las responsabilidades de comunicación, pero en cuanto a Factores estratégicos, la comunicación organizacional en estas empresas es eficiente.

Guadalupe (2015), realizó un estudio sobre: la comunicación organizacional y el empowerment del personal de salud del Subcentro de Santa Rosa del Cantón Ambato. El tipo de investigación fue cuantitativo de nivel exploratorio, correlacional y descriptivo. La muestra estuvo constituida por 9 personas. Se utilizó el cuestionario de comunicación organizacional y empowerment, creados por la autora de la tesis. Los resultados evidenciaron, que la comunicación organizacional tiene una estrecha relación con el empowerment, debido a que el intercambio de información se da entre sujetos del área de salud para lograr un engagement en el personal de salud.

Pérez (2016), realizó un estudio sobre: la caracterización de la comunicación organizacional en las cooperativas no agropecuarias del municipio Santa Clara. El tipo de investigación fue cuali-cuantitativa y descriptivo. La muestra fue conformada por 70 socios de las cooperativas no agropecuarias. Los instrumentos manejados fueron los cuestionarios. Los resultados indicaron, la comunicación organizacional en las Cooperativas no Agropecuarias de Santa Clara se caracteriza por la transversalidad y la falta de intención estratégica. Además, encontraron, que los distintos componentes comunicativos estudiados se desarrollan de forma natural, sin una intención estratégica para su conducción.

Zumbana (2016), realizó una investigación sobre: la comunicación organizacional y su efecto en el desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital provincial general docente Ambato. El tipo de investigación fue correlacional de enfoque cuali-cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 550 personas. Los

instrumentos aplicados fueron: cuestionarios creados por el autor de la tesis. Los resultados encontrados fueron, sin una correcta comunicación organizacional, los funcionarios de esta Institución no podrán obtener un buen desempeño laboral; afectando de forma directa al servicio brindado por parte del Hospital Provincial General Docente Ambato.

2.1.2. Nacionales

Roca (2012), realizó un estudio sobre: relación entre la comunicación interna y cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. El tipo de investigación fue descriptiva - correlacional con un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo formada por 100 docentes y 240 estudiantes. Se usaron las escalas de cultura organizacional y comunicación interna, ambos instrumentos fueron elaborados por la autora de la tesis. Los resultados mostraron que el 59% de docentes señalaron que la comunicación interna es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable con 58%, concluyendo que si existe correlación entre las dos variables utilizadas.

López (2015), realizó una investigación sobre: la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014. El tipo de investigación fue descriptiva simple con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 245 trabajadores. Se empleó el cuestionario de comunicación organizacional, elaborada por la autora de la tesis. Los resultados evidenciaron, la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas se daba de manera débil; es por ello que se tenían que mejorar varios aspectos, como el flujo de información, los trámites documentarios, los mecanismos que llevan a la toma de decisiones, las relaciones interpersonales; así como el saber manejar los procesos administrativos.

Miranda y Pastor (2015) en su investigación sobre: la comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque. El tipo de investigación fue descriptiva correlacional con un diseño de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 152 trabajadores entre hombres y mujeres. Los instrumentos fueron la escala de comunicación organizacional (ECO) y la escala de clima social en el Trabajo Moss & Trickett. Los resultados indicaron que existe una relación significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, así como no relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad.

Siccha (2016), realizó una investigación sobre: la comunicación organizacional interna en la Municipalidad distrital de Victor Larco Herrera de Trujillo, 2016. El tipo de investigación fue descriptiva con un diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por colaboradores de la Municipalidad. El instrumento que se manejo fue, un cuestionario sobre la percepción de los trabajadores, en cuanto al papel que juega la comunicación asertiva entre el jefe y el colaborador. Los resultados evidenciaron, la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación organización interna es de 2.6, la cual corresponde a una percepción regular, rechazando la hipótesis.

Vega (2016) en su investigación: factores estratégicos de la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Quiruvilca, 2016. El tipo de investigación que se uso fue descriptivo, no experimental y de corte transversal. Para la cual se utilizó una muestra de 60 colaboradores que fueron encuestados con el cuestionario de la versión de Celis & García (2014). Los resultados obtenidos indicaron, que los factores críticos de la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Quiruvilca en el año 2016, son eficacia, eficiencia, efectividad y productividad en comunicación.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teorías comunicativas

Wolf (1985) manifiesta que la investigación de la comunicación está influenciada, además del contexto histórico, económico y social, por el tipo de teoría comunicativa en cada momento. Teorías que han creado disputas abiertas sobre la pertinencia de la sociología y la pertinencia comunicativa en los modelos comunicativos, que son modelos puramente colectivos. Además, Wolf agrega que las dos son muy necesarias, por la multiplicidad del tema, para definirlo es necesario encontrar puntos donde haya la coalición entre las dos representaciones y profundizarlo.

Asimismo, Wolf en su estudio, explica la teoría de la información con la teoría matemática de Shannon, publicada en 1948 en el Bell System Technical Journal, que gestionaba mejorar el rendimiento informacional, es decir, mejorar la velocidad de transferencia y disminuir las distorsiones y pérdidas de información. Este modelo no sólo tuvo una amplia aplicabilidad, como entre dos máquinas, dos seres humanos o entre una máquina y un ser humano, sino que ayudó a descubrir contrariedades de interferencia, así como la pérdida de señal o el problema de ruido y solucionarlo con un mejor manejo de la codificación. En consecuencia, se intentaba codificar un mensaje de la manera más económica, rápida y segura con la menor cantidad de ruidos o interferencias. Este modelo sirvió como diseño comunicativo general por su esencialidad y simplicidad, también como base de la cibernética, pero sobre todo para mejorar la validez del proceso.

2.2.2. Teoría constructivista de la comunicación organizacional

El constructivismo, es una teoría de comunicación que encamina explicar las diferencias individuales de la capacidad de la gente de comunicarse adecuadamente en situaciones sociales. Además, el constructivismo se centra en el desarrollo cognitivo o

conceptual interno de la mente, y sostiene que las personas construyen su realidad mediante un sistema de referencias personales que les permite explicar sus experiencias (Fernández y Galguera, 2009). También, menciona que la comunicación es una postura epistémica, una manera de describir cómo el ser humano a lo largo de su vida va desarrollando su inteligencia y va constituyendo sus conocimientos. Kilpatrick (como se citó en Fernández y Galguera, 2009) afirma que el constructivismo fundamenta sus resultados en dos premisas:

- El conocimiento es realizado por el sujeto cognoscente y no pasivamente recibido del entorno.
- Llegar a entender es un desarrollo adaptativo que ordena el mundo experiencial propio, no se demuestra un independiente y preexistente mundo fuera de la mente del conocedor.

Asimismo, Delia manifiesta que la teoría constructivismo parte de tres afirmaciones:

- Toda comunicación es intencional.
- Toda comunicación tiene fin.
- Existe una negociación dentro de la interpretación compartida.

2.2.3. Teoría de la información organizacional

Weick (como se citó en Fernández y Galguera, 2009), manifiesta el acercamiento a la comunicación organizacional, utiliza la teoría general de sistemas para explicarlas interconexiones de los individuos en una organización. En este caso, supone que los empleados laboran conjuntamente y forman sistemas diádicos (fuente/receptor), para reducir perplejidades y excluir errores, así como para encontrar sentido a la información que recibe de los demás con el fin de alcanzar las metas organizacionales y cumplir sus objetivos laborales.

La teoría de la información organizacional fue postulada por esta teoría, concentra su atención en indagar cómo se da el proceso comunicativo en cada diada que se forma, incumpliendo en la cantidad y fidelidad de la información transmitida para acortar la incertidumbre.

Asimismo, considera a las organizaciones como un sistema que toma información de su entorno y le da sentido. Su enfoque para detallar el proceso a través del cual las organizaciones seleccionan, interpretan y utilizan la información, a diferencia de las otras teorías se centra más en los mensajes, que en la estructura de la comunicación.

2.3. Funciones de la comunicación organizacional

La comunicación es importante para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. La comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, como son: control, motivación, expresión e información.

Tabla 1.

Funciones de la comunicación organizacional

Funciones de la comunicación dentro de la organización
<ul style="list-style-type: none">- El control, Se basa de acuerdo a los niveles jerárquicos y lineamientos formales o normas que se tendrá que respetar para cualquier tipo de información que se pretenda dar a conocer a un superior.- La motivación, se da a conocer a los trabajadores los avances y los logros que se obtienen del esfuerzo de estos, haciendo partícipes en el establecimiento de las metas de la organización.- Expresión emocional, se dan a conocer por los trabajadores en el contexto de trabajo expresando sus sentimientos de satisfacción, insatisfacción, estrés, frustraciones u otras emociones relacionados con el trabajo, permitiéndole así mediante la comunicación una interrelación en el medio.- La información, son los datos importantes con los que se cuenta para tomar decisiones que ayudan con el logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Chiavenato (2015)

En la tabla se observan las funciones básicas de la comunicación, las cuales son muy importantes en la organización, ya depende de estas funciones el logro de los objetivos y metas organizacionales.

2.4. Barreras que impiden la comunicación adecuada.

Guadalupe (2015), considera que las barreras que impiden la comunicación adecuada en las organizaciones, son tres: filtración, percepción selectiva y defensa.

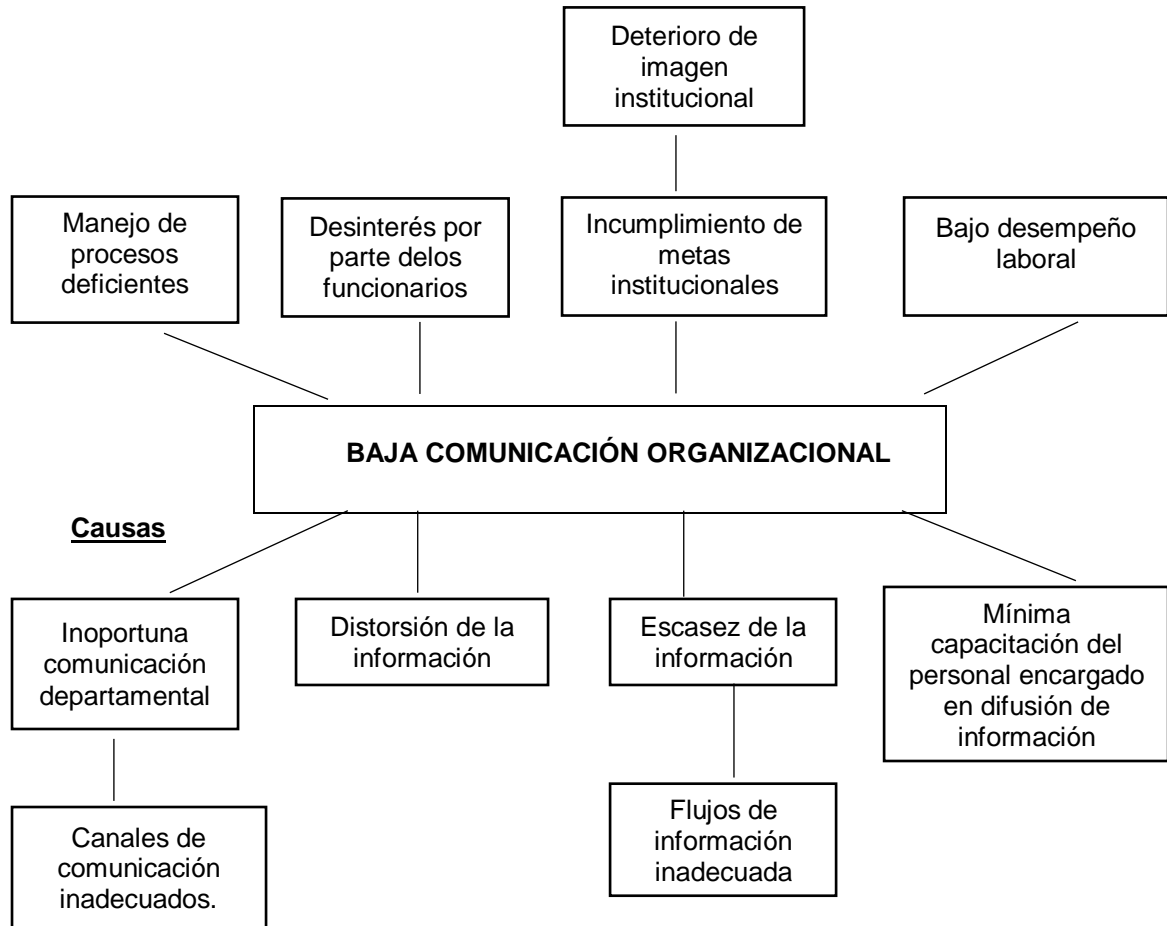
- *Filtración:* Explica el hecho de que se maneje la información del emisor, y de esa forma el receptor consiga cierto beneficio propio. Asimismo, en las barreras que impiden la comunicación adecuada se da la filtración por lo que se evidenciará la manipulación del mensaje al transmitir al receptor.
- *Percepción selectiva:* Se refiere a que el receptor solo escuche aquello que lo satisfaga o les conviene en relación a sus motivaciones y necesidades. Asimismo, en las barreras que impiden la comunicación adecuada se evidencia la percepción selectiva en la que se manifiesta al seleccionar del contenido de los mensajes acorde a las conveniencias o necesidades del receptor.
- *Defensa:* Las personas cuando se consideren amenazados, responden de tal forma que su destreza para obtener un entendimiento recíproco se ve imperceptible, Amorós (como se citó en Guadalupe, 2015). Asimismo, en las barreras que impiden la comunicación adecuada se presenta la defensa porque ante la amenaza la razón, entendimiento y comprensión se vuelve defectuoso.

2.5. Causas de baja calidad de la comunicación organizacional

Cuando existe comunicación deficiente en las organizaciones, hace que las actividades se desarrollen en medio de conflictos, la cual generara las organizaciones ciertos retrasos en lograr sus objetivos, deterioro de la

imagen institucional, declive en el trabajo en equipo y otros. En la siguiente figura se mencionan los efectos y las causas que generan baja comunicación organizacional (Zumbana, 2016).

Efectos



Fuente: Zumbana (2016).

Figura 1. Se observan, los diferentes efectos y causas generados por los propios miembros de la organización, las cuales que generan el deterioro institucional y retraso en el logro de los objetivos organizacionales.

2.6. Medios de comunicación en las organizaciones

Según Fernández (2014) en las organizaciones, las personas que trabajan en ellas disponen de diversos medios para establecer terminologías o métodos de comunicación con otras personas, sean estas de la misma empresa o de otras.

A continuación, Fernández nos manifiesta los medios de comunicación más utilizados en las organizaciones.

Tabla 2.

Tipología de los medios de comunicación en las organizaciones

Forma de comunicación	Medios de comunicación	Sentidos involucrados
- Visible	- Cara a cara - Conexión virtual - Teleconferencia	El receptor puede escuchar y ver a la fuente
- Oral	- Teléfono - Interfono - Radio	El receptor puede escuchar a la fuente, pero no puede ver a la fuente
- Escrita	- Correo electrónico - Cartas - Fax - Computadora personal	El receptor no puede escuchar pero si puede ver a la fuente

Fuente: Fernández (2014).

En la tabla se observa los diferentes medios de la comunicación organizacional que utilizan los integrantes o miembros de la organización, para lograr los objetivos organizacionales.

2.7. Tipos de la comunicación organizacional

Según algunas investigaciones los tipos de comunicación organizacional son divididas en cuatro: descendente, ascendentes, horizontales y diagonales, las cuales constituyen el marco del trabajo en el que se da la comunicación organizacional; a continuación, Andrade (2005) clasifica en 4 direcciones que son:

- *Comunicación Vertical (ascendente y descendente)*: Se da entre diferentes niveles jerárquicos de la institución. Es ascendente

cuando va de abajo hacia arriba y es descendente cuando va de arriba hacia abajo.

- *Comunicación Horizontal:* Se da entre trabajadores que están en el mismo nivel jerárquico sean estos de las mismas áreas o diferentes.
- *Comunicación Diagonal:* Es la que se da entre trabajadores de diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Asimismo, Fernández y Galguera (2009) nos explican los tres primeros tipos: ascendente, descendente y horizontal. Igualmente, Ivancevich, Gibson, Donnily, & Konopaske (2011) agregan el cuarto dirección: diagonal o transversal.

- *La comunicación descendente:* son comunicaciones que va las posiciones con mayor jerarquía hacia quienes están en las posiciones inferiores, en donde se intercambian mensajes como las instrucciones de trabajo y los procedimientos, y se provee de adoctrinamiento y retroalimentación sobre el desempeño. Entre las funciones que cumplen este tipo de se encuentran el control y la difusión de la visión directiva.
- *La comunicación ascendente:* son comunicaciones que fluyen desde cargos inferiores a los superiores de una organización, las maneras más usuales son: buzón de sugerencias, reuniones de grupo y por medio de reclamaciones o quejas.
- *La comunicación horizontal:* Se da entre las áreas existentes de una organización, indispensable para coordinar e integrar las funciones institucionales. La coordinación entre departamentos es una de sus funciones centrales
- *La comunicación diagonal:* son comunicaciones que rara vez se utiliza, ya que la comunicación pasa por otras jerarquías de una organización. Este tipo de comunicaciones es importante utilizarlas en circunstancias en que los trabajadores no puedan comunicarse

de manera eficaz por las otras direcciones. (Ivancevich, Gibson, Donnily, & Konopaske, 2011).

Tabla 3.

Tipos de la comunicación organizacional.

Direcciones	Comunicación
Descendente:	Comunicaciones que va las posiciones con mayor jerarquía hacia quienes están en las posiciones inferiores
Ascendente:	Comunicaciones que fluyen desde los niveles inferiores a los superiores de una organización
Horizontal:	Comunicación en equilibrada entre las diversas áreas funcionales en una organización
Diagonal:	Comunicaciones que menos se utilizan

Fuente: Fernández y Galguera (2009)

En la tabla se observa las cuatro direcciones de la comunicación organizacional y las formas de comunicación en cada uno de las direcciones, las cuáles son creadas entre los miembros de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2015) afirma, que existen tres tipos, las cuales son:

- *Comunicación Ascendente:* Son los mensajes que se envían de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía.
- *Comunicación Descendente:* Son los mensajes que se envían de los niveles más altos a los más bajos.
- *Comunicación Horizontal:* Es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre trabajadores de diversas áreas.

De acuerdo a los diferentes autores llegamos a la conclusión de que la comunicación organizacional se divide en 4 tipos.

2.8. Información general del Instituto Nacional Penitenciario

Es un Organismo Público Ejecutor del Sector Justicia, con personería Jurídica de derecho público y con autonomía económica, técnica, financiera y administrativa. Forma pliego presupuestario y se rige por el Código de Ejecución Penal y su Reglamento.

El INPE tiene como Visión: "Ser una institución con prestigio, eficiente y eficaz que reincorpora positivamente al penado a la sociedad, contribuyendo al desarrollo del país y de la paz social".

Su Misión es ser una Institución pública rectora y administradora del Sistema Penitenciario Nacional, que cuenta con personal calificado, con valores, mística y vocación de servicio que busca la reinserción positiva a la sociedad de las personas privadas de su libertad, liberados y sentenciados a penas limitativas de derechos.

El perfil de un trabajador del INPE se basa en tres competencias transversales que son:

- *Eje de Resultados:* Los trabajadores deben tener la aptitud de dirigir su accionar en función al de objetivos.
- *Eje de Servicio:* Significa que el trabajador deberá tener vocación de servicio, que exprese en una disposición a valorar al usuario conociendo sus necesidades y orientándose en su bienestar.
- *Eje de relaciones:* Esto se da producto de una integración de esfuerzos al interior de la institución, que produce la unión de los trabajadores y que permiten aumentar las capacidades de respuesta y el logro de objetivos.

Estas tres competencias permitirán que los trabajadores del INPE puedan cumplir sus principales funciones que son:

- Regir y administrar el Sistema Nacional Penitenciario.

- Efectuar investigaciones sobre criminalidad y elaborar políticas de prevención del delito.
- Ofrecer asistencia post penitenciaria
- Dictar normas técnicas y administrativas sobre el planeamiento y construcción de infraestructura penitenciaria.

2.9. Definición conceptual

- Comunicación organizacional

Hay varios autores que definen este término que se detallan a continuación:

Brandolini, Gonzales & Hopkins (2009), definen que las organizaciones comunican en cada momento, desde cuando exponen mensajes hasta cuando silencian. Las técnicas o procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red falseada de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que en una organización se pueden identificar dos formas de comunicación según a quien esté destinada, la comunicación externa y comunicación interna.

Asimismo, Castro (2012), define a la comunicación organizacional, como un factor fundamental para que una organización pueda funcionar. Además, es un elemento y parte indispensable para mantener la organización. En otras palabras, la comunicación organizacional se genera gracias a la información que se intercambia entre niveles y posiciones distintas, se establecen estándares comunicacionales típicos entre miembros, todo en función de los componentes sociales, considerando que cada participante realiza un papel muy importante en la comunicación.

Según Núñez (como se citó en López, 2015), refiere que la comunicación organizacional es una herramienta importante que da lugar a la transferencia de información y llega a acceder el

conocimiento, cuyo propósito de la comunicación organizacional es fundamental para conseguir los objetivos institucionales (p. 376)

Según Chiavenato (2015), define a la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Además, algunas comunicaciones influyen por la estructura formal y la informal; otras trabajan o no suben a lo largo de los niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal (p.321)

- **Comunicación:** Es el proceso en el cual dos o más personas intercambian mensajes con capacidad de respuesta a través de unos medios o signos concretos expresados en un tiempo y lugar determinado. Es decir, la comunicación es un proceso donde la una persona establece la relación con otra persona y espera que esta última dé una respuesta pertinente a su mensaje, la cual puede ser una idea, actitud, opinión o conducta (Urcula, 2010).
- **Instituto:** Organismo oficial que se ocupa de un servicio concreto. (Diccionario de la real academia española, 2017)
- **Organizacional:** Es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común sea del mismo grupo, de la empresa o de otras instituciones. Asimismo, las organizaciones son herramientas sociales que permiten a muchas personas juntar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual. En otras palabras, la organizacional son un grupo de personas que trabajan racionalmente para lograr los objetivos y metas organizacionales o en otros (Chiavenato, 2015).
- **Trabajadores:** Trabajador que presta sus servicios a un empleador público o privado y que percibe una remuneración. (MINTRA)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

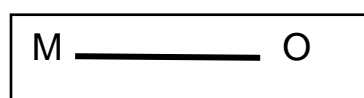
El tipo de investigación a utilizar es descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación descriptiva reside en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto significa, especificar cómo son y se presentan. Asimismo, buscan detallar las propiedades, las características y los perfiles de personas que se sometan a un análisis. Es decir, únicamente intentan medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se estudia.

3.1.2. Diseño de investigación

En la presente investigación de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño es no experimental de corte transversal. Por lo cual Hernández, Fernández y Baptista (2003) nos señalan que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 208).

Asimismo, nos dicen que “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas y así proporcionar su descripción” (Hernández et al, 2003, p.210).

El diagrama del diseño es el siguiente:



Dónde:

O = Observación de la comunicación organizacional

M = Muestra

3.2. Población y muestra de la investigación

3.2.1. Población

Se consideró a trabajadores de diversas áreas, que estuvo conformado por 180 trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), sede Cercado de Lima, 2017.

Tabla 4.

Distribución de la población de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE)

Trabajadores de INPE	Cantidad
CAS DL 1057	76
DL 276	78
LEY 29709	26
Total:	180

Fuente: Recursos Humanos del INPE, sede Cercado de Lima -2017

3.2.2. Muestra

El tipo de muestra se considera probabilístico y aleatorio simple. Para la muestra se consideró 123 trabajadores del INPE, la cual se considera un número manejable de sujetos para el estudio. Para el procesamiento de datos de la muestra se seleccionó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N (p.q)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p.q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza (1,96)

p = Variabilidad positiva o Tasa de éxito

q = Variabilidad negativa o Tasa de fracaso

E = Error de precisión

Criterios de Inclusión:

- Trabajadores que estén presentes el día de la evaluación de la escala de comunicación organizacional.
- Ambos sexos
- Trabajadores que pertenezcan a cualquier régimen laboral.

Criterios de Exclusión:

- Trabajadores que no estén presentes el día de la evaluación de la escala de comunicación organizacional.

Tabla 5.

Distribución de la muestra de los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE)

Trabajadores de INPE	Cantidad
CAS DL 1057	52
DL 276	53
LEY 29709	18
Total:	123

Fuente: Recursos Humanos del INP, sede Cercado de Lima -2017

3.3. Identificación de la variable y su operacionalización

Comunicación organizacional

La comunicación como un fenómeno que se da de forma natural en toda la institución, sea cual sea su tipo o tamaño. Asimismo, la comunicación es el proceso social fundamental para el hombre, dado que sin ella el hombre se encontraría aun en el primer escaño de su desarrollo y no existiría sociedad ni la cultura (Fernández, 2014)

3.3.1. Operacionalización de la variable

Para comprender mejor como estudiaremos la variable de comunicación organizacional, lo veremos en la información del instrumento que usaremos para la medición.

Tabla 6.

Operacionalización de la variable comunicación organizacional.

Variable	Definición teórica	Dimensiones	Indicadores	Puntuación
Comunicación Organizacional	La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización entre esta y su medio (Fernández, 1999).	Dimensión 1 Comunicación Descendente	-Empoderamiento	El cuestionario consta de 28 ítems a responder en 3 opciones: Nunca (0), A veces (1), Siempre (2).
			-Compromiso	
			-Comunicación efectiva	
			-Motivación	
			-Liderazgo	
		Dimensión 2 Comunicación Ascendente	-Integración	El análisis constara en sumar todas las respuestas y obtener el puntaje total.
			-Comunicación asertiva	
			-Comunicación escrita	
			-Reconocimiento	
			-Iniciativa	
		Dimensión 3 Comunicación Horizontal	-Comunicación interpersonal	(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10)
			-Orientación a resultados	
			-Trabajo en equipo	
			-Comunicación interpersonal	
			-Contactos interpersonales	
		Dimensión 4 Comunicación Diagonal	-Organización y planificación	Comunicación Diagonal (25+26+27+28)

Fuente: Adaptado por Miranda y Pastor (2015)

3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

3.4.1. Técnicas

Bernal (2010) nos indican que las técnicas a emplearse en la investigación son:

- *Técnicas de recolección de información indirecta.* Se realizó mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible, estas pueden ser en libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores, etc.
- *Técnicas de recolección de información directa.* Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población citada y de observación directa. Al mismo tiempo también se aplicaron técnicas de observación.
- *Técnica de observación.* Indica que la observación, como técnica de investigación científica, es una sucesión rigurosa que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Para la presente investigación se utilizaron las tres técnicas: información directa, información indirecta y la observación

3.4.2. Instrumento

En la presente investigación se utilizó la Escala de Comunicación Organizacional (ECO) de Fernández (1999).

Escala de Comunicación Organizacional (ECO)

Autor	:	Fernández Collado (1999), fue elaborado en México
Adaptación	:	Miranda y Pastor (2015)
Campo de aplicación	:	Área organizacional
Administración	:	Individual o colectiva.
N° de Ítems	:	28 Ítems
Duración	:	Aproximadamente 30 minutos aproximadamente.
Aplicación	:	Adultos.
Tipo de respuestas	:	Escala Likert
Objetivo de la Escala	:	Medir la percepción del trabajador frente a la comunicación Organizacional que desempeña la organización.
Variables que Evalúa	:	Niveles de percepción global y específica con relación a la comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, comunicación transversal o diagonal.

Confiabilidad

Para la confiabilidad de la escala se obtuvo un valor de coeficiente de confiabilidad en el alfa de Cronbach: 0.92 dando a mostrar una alta confiabilidad interna del instrumento

Tabla 7.

Estadísticos de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	28

Validez

En el Perú, la Escala de comunicación organizacional (ECO) fue validado por (Miranda y Pastor, 2015), quienes validaron a través de criterio de expertos, los cuales se consultaron a tres psicólogos para la revisión de los ítems de la escala de percepción en la comunicación organizacional. Siendo su decisión final que la escala mide el constructo planteado. Asimismo, la validez permitió medir si la prueba mide lo que debe medir.

Normas de corrección y calificación

Las respuestas se corrigen y se obtiene el puntaje directo de cada escala, al sumar todas se obtiene el puntaje total:

Dimensión 1: Comunicación Ascendente

PD: Ítem 1+ ítem 2+ ítem 3+ ítem 4+ ítem 5+ ítem 6+ ítem 7+ ítem 8+ ítem 9+ítem 10

Siendo el valor mínimo 0 puntos y el máximo de 20 puntos.

Dimensión 2: Comunicación Descendente

PD: Ítem 11+ ítem 12+ ítem 13 + ítem 14+ ítem 15+ ítem 16+ ítem 17+ ítem 18+ítem 19

Siendo el valor mínimo 0 puntos y el máximo 18 puntos.

Dimensión 3: Comunicación Horizontal

PD: Ítem 20+ ítem 21+ ítem 22+ ítem 23+ ítem 24

Siendo el valor mínimo 0 puntos y el máximo 10 puntos.

Dimensión 4: Comunicación Diagonal

PD: Ítem 25+ ítem 26+ ítem 27+ ítem 28

Siendo el valor mínimo 0 puntos y el máximo 8 puntos.

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Procesamiento de los resultados

Luego de recolectar la información mediante la escala de evaluación ante los exámenes (IDASE), se procedió a:

- Tabular la información, codificarla y transferirla a una base de datos computarizada (IBM SPSS, 22 y MS Excel 2016).
- Determinar la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa (porcentajes), de los datos del instrumento de investigación.

Se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

- Valor Mínimo y Máximo
- Media aritmética

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

4.2. Presentación de los resultados

Las medidas descriptivas de la variable de investigación son:

Valores	
Validos	123
Media	33.48
Mínimo	6
Máximo	50

Se puede observar que la comunicación organizacional promedio de la muestra es 33,48 lo que significa que tiene una tendencia media. Con un valor mínimo de 6 que es bajo y un valor máximo de 50 que es alto. Lo

cual significa que por lo menos un trabajador se encuentra a un extremo de una deficiencia en comunicación organizacional y por lo menos un trabajador posee una comunicación organizacional desarrollada.

Tabla 8.

Distribución del total de la muestra de la comunicación organización en los trabajadores del INPE.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje válido
Nivel bajo	40	32%
Nivel medio	49	40%
Nivel alto	34	28%
Total:	123	100%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se observan el total de los resultados divididos en cada uno de los niveles, la muestra está compuesta por 123 trabajadores del INPE que representa al 100% de la muestra, en donde 40 trabajadores representan al nivel bajo con 32%; 49 trabajadores representa al nivel medio con 40%; 34 trabajadores representan al nivel alto con 28%. Los resultados fueron obtenidos de la Escala de comunicación organizacional (ECO), que fueron aplicados a los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE).

Porcentaje total de niveles de la comunicación organizacional en los trabajadores del INPE.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Se observan los niveles generales de la comunicación organizacional, en donde los trabajadores del INPE, presentaron los niveles: bajo con 32%, medio con 40% y alto con 28% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan los tres niveles de la comunicación organizacional; quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel medio y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles bajo y alto de la comunicación organizacional.

Tabla 9.

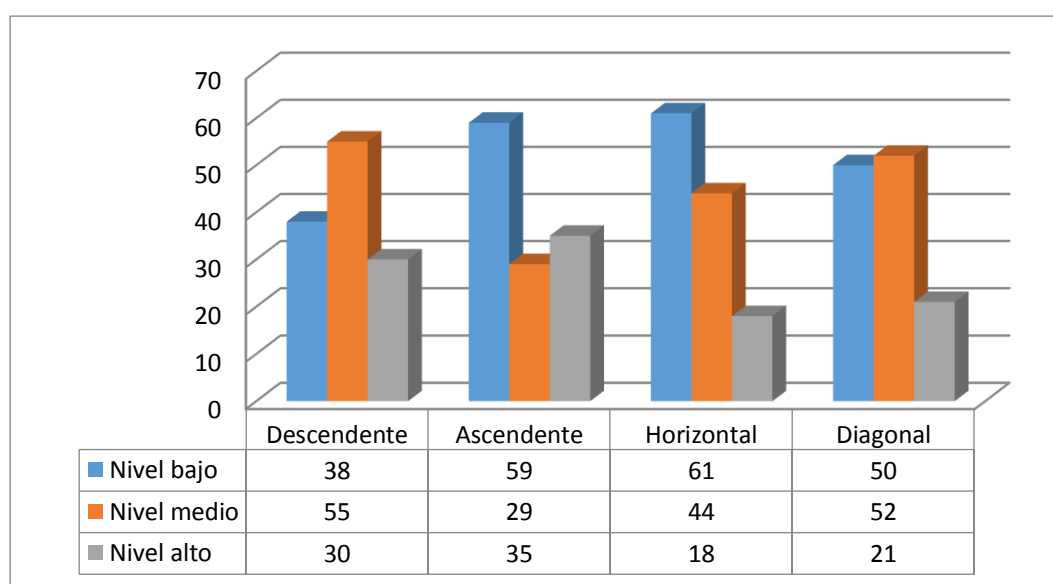
Distribución de la muestra según tipos la comunicación organizacional.

	Descendente	Ascendente	Horizontal	Diagonal
	Frec	Frec	Frec	Frec
Niveles				
Nivel bajo	38	59	61	50
Nivel medio	55	29	44	52
Nivel alto	30	35	18	21
total:	123	123	123	123

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla, se observan los resultados distribuidos en los cuatro tipos de la comunicación organizacional. Los resultados fueron obtenidos de la Escala de comunicación organizacional (ECO), que fueron aplicados a los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE).

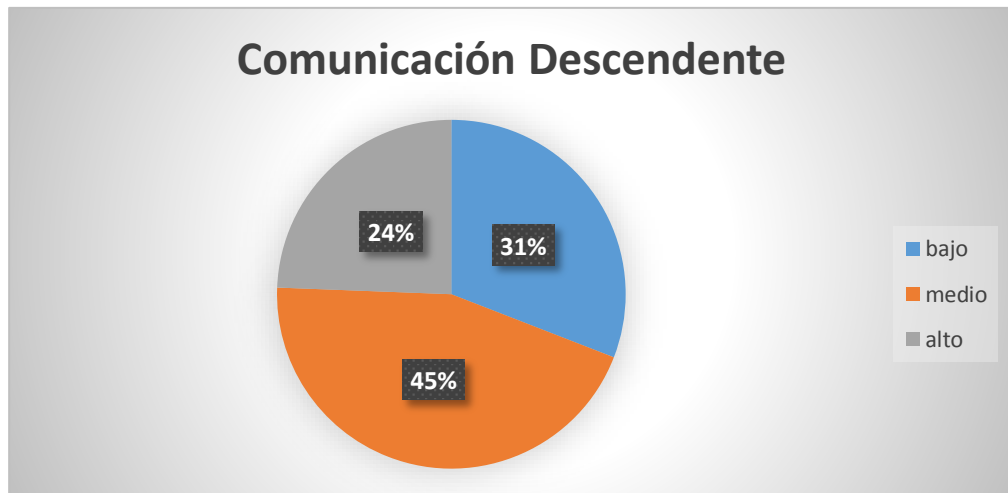
Comparativo de resultados según los tipos de la comunicación organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Se observan la comparación de los resultados, en donde las comunicaciones: ascendente, horizontal y diagonal presentan los niveles: bajo y medio con mayor frecuencia, y el nivel alto con menor frecuencia. En cuanto los tipos de comunicación, descendente presentan niveles: bajo y alto con menor frecuencia, y el nivel medio con mayor frecuencia.

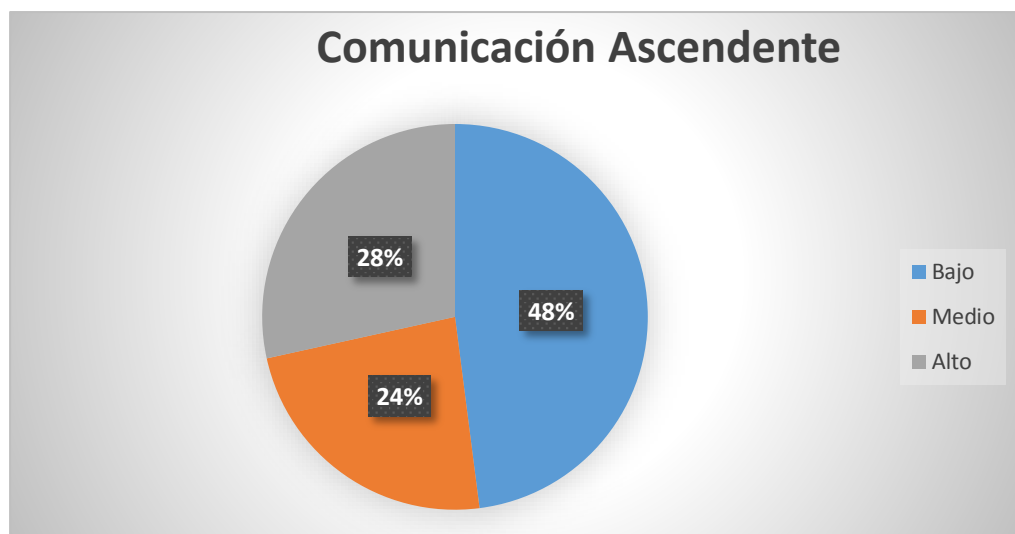
Niveles de comunicación descendente.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Se observan los porcentajes de la comunicación descendente con los niveles: bajo con 31%, medio con 45% y alto con 24% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan la comunicación descendente con los tres niveles, quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel medio, y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles bajo y alto de la comunicación descendente.

Niveles de comunicación ascendente



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Se observan los porcentajes de la comunicación ascendente con los niveles: bajo con 48%, medio con 24% y alto con 28% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan la comunicación ascendente con los tres niveles, quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presenta un nivel bajo y un grupo menor de trabajadores presentan los nivel medio y alto de la comunicación ascendente.

Niveles de comunicación horizontal



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Se observan los porcentajes de la comunicación horizontal con los niveles: bajo con 49%, medio con 38% y alto con 15% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan la comunicación horizontal con los tres niveles, quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel bajo, y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles medio y alto de la comunicación horizontal.

Niveles de comunicación diagonal.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Se observan los porcentajes de la comunicación diagonal con los niveles: bajo con 40%, medio con 42% y alto con 17% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan la comunicación diagonal con los tres niveles, quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel medio, y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles bajo y alto de la comunicación diagonal.

4.3. Análisis y discusión de resultados

El objetivo general de esta investigación fue, determinar el nivel de comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) del año 2017. Según los resultados obtenidos en esta investigación, se evidencia que los trabajadores del Instituto

Nacional Penitenciario (INPE) presentan una comunicación organizacional con los niveles: bajo con 32%, medio con 40% y alto con 28% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan los tres niveles de la comunicación organizacional; quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel medio y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles bajo y alto de la comunicación organizacional. Al respecto aún no se ha encontrado investigaciones en nuestro país, que puedan ser de referencia para contrastar este tipo de resultados. Sin embargo, existen algunas investigaciones nacionales y extranjeras que se acercan al tema de investigación.

Balarezo (2014), realizó un estudio el cual tuvo como objetivo, estudiar la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive; los resultados indicaron, que la comunicación organizacional influye directamente en la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como en las actitudes de los trabajadores. Asimismo, muchos de los trabajadores conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta. Celis y García (2014) en su investigación sobre: la incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa en un grupo de empresas de Bucaramanga con el propósito de identificar los factores de éxito que son críticos en la comunicación en las organizaciones y su influencia en el cumplimiento de los objetivos de dichas empresas; los resultados indicaron, que con poco presupuesto se logra una buena gestión de comunicación interna, aunque el presupuesto es bajo, se apoyan de recursos tecnológicos.

Asimismo, Pérez (2016), realizó un estudio sobre: la caracterización de la comunicación organizacional en las cooperativas no agropecuarias del municipio Santa Clara; los resultados indicaron, la comunicación organizacional en las Cooperativas no Agropecuarias de Santa Clara se caracteriza por la transversalidad y la falta de intención estratégica. Además, encontraron, que los distintos componentes comunicativos

estudiados se desarrollan de forma natural, sin una intención estratégica para su conducción. Zumbana (2016), realizó una investigación sobre: la comunicación organizacional y su efecto en el desempeño laboral de los servidores públicos del Hospital provincial general docente Ambato; los resultados encontrados fueron, sin una correcta comunicación organizacional, los funcionarios de esta Institución no podrán obtener un buen desempeño laboral; afectando de forma directa al servicio brindado por parte del Hospital Provincial General Docente Ambato

En cuanto a las investigaciones nacionales, Roca (2012), realizó un estudio sobre: relación entre la comunicación interna y cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga; según los resultados los docentes señalaron que la comunicación interna es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable, concluyendo que si existe correlación entre las dos variables utilizadas. López (2015), realizó una investigación sobre: la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014; los resultados evidenciaron, la comunicación organizacional como ventaja competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas se daba de manera débil.

Asimismo, Miranda y Pastor (2015) en su investigación sobre: la comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque; los resultados indicaron que existe una relación significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, así como no relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad. Vega (2016) en su investigación: factores estratégicos de la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Quiruvilca, 2016; los resultados obtenidos indicaron, que los factores críticos de la comunicación organizacional en la Municipalidad Distrital de Quiruvilca en el año 2016, son eficacia, eficiencia, efectividad y productividad en comunicación.

Según la revisión de los resultados de las investigaciones, la comunicación organizacional es muy importante dentro de las empresas y en las instituciones, ya que una comunicación organizacional adecuada influye positivamente en el comportamiento de las organizaciones. Al respecto, Asimismo, Castro (2012), define a la comunicación organizacional, como un factor fundamental para que una organización pueda funcionar y desarrollarse adecuadamente. Asimismo, Según Núñez (como se citó en López, 2015), refiere que la comunicación organizacional es una herramienta importante que da lugar a la transferencia de información y llega a acceder el conocimiento, cuyo propósito de la comunicación organizacional es fundamental para conseguir los objetivos institucionales (p. 376)

En cuanto al primer objetivo específico fue, Identificar el nivel de la comunicación descendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE). Los resultados indicaron que los trabajadores del (INPE) presentaron comunicación descendente con los niveles: bajo con 31%, medio con 45% y alto con 24% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan la comunicación descendente con los tres niveles, quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel medio, y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles bajo y alto de la comunicación descendente.

Con respecto al segundo objetivo específico fue, identificar el nivel de la comunicación ascendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE). Los resultados indicaron que los trabajadores del (INPE) presentaron comunicación ascendente con los niveles: bajo con 48%, medio con 24% y alto con 28% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan la comunicación ascendente con los tres niveles, quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan niveles bajo y medio, y un grupo menor de los trabajadores presentan los nivel alto de la comunicación ascendente.

En cuanto al tercer objetivo específico fue, identificar el nivel de la comunicación horizontal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE). Los resultados indicaron que los trabajadores del (INPE) presentaron comunicación horizontal con los niveles: bajo con 49%, medio con 38% y alto con 15% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan la comunicación horizontal con los tres niveles, quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel bajo, y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles medio y alto de la comunicación horizontal.

Con respecto al cuarto objetivo específico fue, identificar el nivel de la comunicación diagonal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE). Los resultados indicaron que los trabajadores del (INPE) presentaron comunicación diagonal con los niveles: bajo con 41%, medio con 42% y alto con 17% de la muestra estudiada. Esto significa que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) presentan la comunicación diagonal con los tres niveles, quiere decir que un grupo mayor de los trabajadores presentan nivel medio, y un grupo menor de los trabajadores presentan los niveles bajo y alto de la comunicación diagonal.

Según los objetivos específicos los resultados indicaron, que los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), presentaron con mayor frecuencia la comunicación: ascendente, horizontal y diagonal el nivel bajo; descendente en el nivel medio. Al respecto, Fernández y Galguera (2009) nos explican los tres primeros tipos de comunicación: Descendente, son comunicaciones que van de las posiciones con mayor jerarquía hacia quienes están en las posiciones inferiores. Ascendente, son comunicaciones que fluyen desde cargos inferiores a los superiores de una organización, las maneras más usuales son: buzón de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de apelaciones o quejas. Horizontal, la comunicación se da entre las diversas áreas de una organización, indispensable para coordinar e integrar las diversas funciones organizacionales; la coordinación entre departamentos es una

de sus funciones centrales. Asimismo, Ivancevich, Gibson, Donnily, & Konopaske, (2011), agregaron un cuarto tipo de comunicación: *Diagonal*, son comunicaciones que rara vez se utiliza, ya que la comunicación pasa por diferentes jerarquías de una organización. Este tipo de comunicaciones es importante utilizarlas en situaciones donde los trabajadores no puedan comunicarse de manera eficaz por las otras direcciones.

4.4. Conclusiones

- Los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), presentaron comunicación organizacional con mayor predominio en el nivel medio y una menor predominancia en el nivel alto.
- Los trabajadores del INPE, presentaron comunicación diagonal con mayor predominancia en el nivel medio y menor prevalencia en el nivel alto.
- Los trabajadores del INPE, presentaron comunicación ascendente con predominancia en el nivel bajo, lo que quiere decir es que existe déficit en esta dimensión.
- Los trabajadores del INPE, presentaron comunicación horizontal con mayor predominancia en el nivel bajo, que quiere decir es que existe déficit en esta dimensión.
- Los trabajadores del INPE, presentaron comunicación descendente con mayor predominancia en el nivel medio, así como menor prevalencia en el nivel alto.

4.5. Recomendaciones

- Ejecutar talleres de integración y comunicación interna con el propósito de fortalecer la comunicación organizacional de manera que se puedan desarrollar adecuadas relaciones en la institución.
- Implantar mecanismos de expresión que faciliten la comunicación.
- Motivar a los directivos y trabajadores de la institución acerca de la importancia de tener una buena comunicación organizacional con el fin de reforzar las relaciones interpersonales en la institución.
- Incentivar investigaciones acerca de la comunicación organizacional con el fin de contribuir y brindar un mayor aporte acerca de este tema.

CAPÍTULO V

PROGRAMA DE INTERVENCIÓN

5.1. Denominación del programa

Taller de comunicación organizacional en el INPE.

Objetivo general:

Fortalecer la comunicación organizacional para fomentar un cambio en el INPE.

5.2. Justificación del problema

El presente taller de comunicación organizacional en el INPE, se origina ante la realidad problemática de que no existe una óptima comunicación organizacional en la institución, esto se da porque muchos colaboradores conocen muy poco de los tipos de comunicación que existen dentro de la institución y se ve reflejado en los resultados de la investigación ya que los tipos de comunicación están a un nivel medio y bajo; y dado que una baja comunicación constituye en un riesgo tanto para la institución como para los trabajadores, se suscitan un serie de consecuencias, entre ellas tenemos; una baja relación entre áreas y departamentos, un deficiente trabajo en equipo, malas relaciones laborales, bajo engagement, bajo desempeño laboral que se ve reflejado en el bajo rendimiento e ineficiencia, asimismo una baja productividad que afecta con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Como se sabe hoy en día la Comunicación organizacional es un punto fundamental en las relaciones labores, por ello la importancia de la realización de este programa de intervención dado que a través de la comunicación se construyen sociedades y culturas.

El taller de comunicación organizacional en el INPE nos permitirá reforzar la comunicación a través de talleres que permitirán llevar a cabo una mejor comunicación organizacional y llegar a disminuir las barreras existentes y que obstaculizan que se logre un fortalecimiento permanente.

Al llevar a cabo dicho programa de intervención los beneficiarios serán los trabajadores y la institución.

5.3. Establecimiento de objetivos

5.3.1. Objetivo General

- Fortalecer la comunicación organizacional en el INPE.

5.3.2. Objetivos Específicos

- Valorar la importancia de la comunicación organizacional.
- Reforzar los vínculos laborales, desarrollando la capacidad de asertividad y flexibilidad.
- Desarrollar habilidades para una mejor comunicación organizacional.
- Promover adecuada comunicación en todas las direcciones.

5.4. Sector al que se dirige

El programa está dirigido a trabajadores administrativos del Instituto Nacional Penitenciario (INPE), cuyas edades comprenden entre los 22 y 60 años.

5.5. Establecimiento de conductas problemas/meta

Se expondrán las conductas problemas y los resultados deseados en el taller.

Conductas Problema

- Comunicación.
- Poca colaboración y compromiso.
- Existencia de obstáculos en la circulación de información.
- Relaciones Interpersonales

Conductas meta

- Optimizar la comunicación organizacional en la institución.
- Incentivar el trabajo el equipo y al compromiso.
- Disminuir los obstáculos en la circulación de información.
- Incrementar las relaciones interpersonales.

5.6. Metodología de la intervención

Para el taller de comunicación organizacional, se propone la aplicación de una metodología participativa porque es una forma de trabajo que concibe a los participantes de los procesos como agentes activos en la construcción del conocimiento y no como agentes pasivos, simplemente receptores, y de esa manera se promueve y se procura que todos los integrantes del grupo participen; asimismo es explicativa ya que se explicaran los procesos de cada sesión.

El taller consta de 6 sesiones que serán aplicadas a los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario, el cual se llevara a cabo durante tres meses, se separara a los trabajadores en 2 grupos, realizándose dos sesiones cada quince días, las sesiones tendrán una duración entre 60 y 70 minutos aproximadamente.

Cada una de las sesiones consta con un esquema a desarrollar que será interactivo porque se promoverá el dialogo y la discusión entre los participantes con la finalidad de que se confronten ideas y que estas se den en un ambiente de tolerancia y respeto. Con dinámicas y juegos que ayudaran a que los participantes aprendan en un ambiente de alegría y diversión. Y por último las simulaciones y dramatizaciones (Role Playing) que servirán para dar a conocer las actitudes que tenemos ante situaciones determinadas y la manera como influyen en el trabajo y nuestra vida, para analizar determinadas tensiones que surgen en el proceso grupal y para adecuar convenientemente la tolerancia al estrés. Esto permite percibir desconocidos comportamientos y los que

participen se den cuenta de lo que hacen, de cómo lo hacen y que identifiquen las maneras actuar y su grado de eficacia.

5.7. Material a utilizar

- Recurso Humano (facilitador)
- Papelógrafos
- Plumones de colores
- Lapiceros
- Hojas
- Paraguas
- Pelota
- Globos
- Limpiatipo
- Tarjetas de cartulina
- Sobres
- Ovillo de lana
- Radio (para poner música)
- Canicas
- Tableros con agujeros

5.8. Cronograma de Actividades

SESIÓN # 1

“Aprendiendo sobre comunicación organizacional”

Objetivos: Comprender y valorar la importancia de la comunicación organizacional.

Actividades y estrategias:

Bienvenida: Se dará la bienvenida a los trabajadores del INPE.

Presentación: La dinámica constara en que los participantes formaran un circulo, y después cada uno de ellos deberá ponerse de pie e indicarnos cuál es su nombre y que le gusta hacer en su tiempo libre.

Desarrollo de la actividad “Construyendo la comunicación”: Los participantes formaran grupos, y a cada uno se les hará entrega de papelógrafos y tarjetas con los nombres del proceso de la comunicación. Después el facilitador dará la indicación de construir con estas tarjetas algo que tenga sentido para los participantes, una vez que se hayan puesto de acuerdo pegaran las tarjetas en el papelógrafo uniéndolo con flechas y mencionaran cuales son la barreras, canales y tipos que existen en la comunicación. Una vez que todos los grupos hayan concluido pasaran a explicar.

Finalmente el facilitador dará un mayor aporte al tema para que la información sea clara y precisa para los participantes.

Cierre: Para la finalización de la sesión 1, se les pedirá a los participantes que se formen nuevamente un circulo y se lanzara una pelota a uno de ellos el cual nos indicara que fue lo que aprendió de la sesión, después este lanzara la pelota a otro participante y responderá la misma pregunta, así sucesivamente hasta culminar con todos los participantes.

Recursos:

- Papelógrafo
- Tarjetas con los nombres del proceso de la comunicación
- Limpiatipo
- Pelota
- Recurso Humano (Facilitador)

Tiempo: 60 minutos

SESIÓN # 2

“La buena comunicación no comienza hablando, sino escuchando”

Objetivo: Mejorar la comunicación mediante un aprendizaje acelerado.

Actividades y estrategia:

Dinámica para romper el hielo “El cartero”: El facilitador dirá he traído cartas para aquellos (Ejemplo: que tengan reloj), y los que tengan el objeto mencionado por el facilitador tendrán que intercambiar de lugar y la última persona que llegue al lugar se le hará una pregunta por ejemplo: “¿Qué es lo más importante en su vida?, y así el facilitador volverá a decir he traído cartas para “.....” y mencionara otro objeto y continuar con la dinámica.

Desarrollo de la actividad “Aprendiendo a escuchar”: Se formara equipos, a los cuales se les hará entrega de seis cubos de madera por grupo. Las indicaciones son las siguientes:

Primero: Cada equipo deberá construir 2 cubos en menos de 5 minutos. Después el equipo ganador comunicara cual fue la estrategia de construcción efectiva. El siguiente reto es que todos los equipos puedan construir los dos cubos que se les encomendó.

Segundo: El reto sube de dificultad, en esta ocasión se suman 2 cubos más entre los mismos equipos y el tiempo baja a menos de 4 minutos, nuevamente todos deben de lograrlo.

Tercero: Se suman 2 cubos más (seis cubos en total) y en un tiempo de 2 minutos. El objetivo es que cada equipo arme un los cubos “siguiendo” las instrucciones de la comunicación de los líderes

Finalmente el facilitador hablara de la importancia de trabajar en equipo y del saber escucharse entre compañeros.

Cierre: Cada uno de los participantes expondrá que fue lo que aprendió de la sesión.

Recursos:

- Cubos de madera de 10 x 10 cm.
- Pelota
- Recurso Humano (Facilitador)

Tiempo:

- 60 minutos

SESIÓN # 3**“Direcciones de la comunicación organizacional”**

Objetivo: Promover la comunicación en sus diferentes direcciones.

Actividades y estrategia:

Dinámica para romper el hielo: Los participantes se pondrán en pareja, después el facilitador indica que uno de los participantes será la persona A y la otra persona será la persona B. El ejercicio comienza de la siguiente manera: La persona A dirá uno, la persona B dirá dos y la persona A dirá 3 así sucesivamente, después subirá la complicación y en lugar de decir el número de 1 tendrán que levantar los brazos y el juego será el siguiente la persona A levantará los brazos, la persona B dirá dos y la persona A dirá 3, después el número dos se reemplaza por una palmada, y el juego será el siguiente: persona A levantará los brazos, persona B dará una palmada y persona A dirá tres; finalmente el número tres se reemplazará por la palabra “Gool” entonces el juego será: la persona A levantará los brazos, la persona B dará una palmada y la persona A dirá gol y así sucesivamente.

Rol Play: Los participantes tendrán que formar 3 equipos, y se les repartirá una hoja a cada equipo con un caso diferente, cada caso representará un tipo de comunicación (ascendente, descendente, diagonal y horizontal), una vez que los participantes hayan leído los casos deberán ponerse de acuerdo y representar esa situación.

Después el facilitador les indicara cuales son los tipos de comunicación que cada equipo representara, seguido a eso se le pedirá a los participantes nos dirán como se sintieron al realizar la dinámica y que cambiarían de la situación para poder mejorarla.

Cierre: Cada uno de los participantes nos dirán que aprendieron de la sesión.

Recursos:

- Hojas con los casos
- Recurso Humano (Facilitador)

Tiempo:

- 70 minutos

SESIÓN # 4

“Importancia del comportamiento en la comunicación”

Objetivo: Valorar la importancia de comunicarse de manera asertiva.

Actividades y estrategia:

Dinámica para romper el hielo: Los participantes deberán separarse en grupos y formar círculos, seguido a ellos a cada grupo se le entregara un globo inflado, después el facilitador dará la indicación de que el participante que tenga el globo lo lanzara y dirá el nombre de la persona a quien pasa el globo y una parte del cuerpo; por ejemplo “ Ana, cabeza” y esta persona tendrá que golpear el globo con la cabeza y así continuara el juego y cuando la persona nombrada no logra coger el globo, pierde y sale del grupo.

Desarrollo de la actividad “Paraguas de la asertividad”: Todos los participantes formaran un solo círculo, dejando un espacio amplio al frente, en ese espacio se colocaran tres sillas y en cada silla se colocara un sobre con diferentes casos. Al metro o poco más dependiendo el espacio que se tenga se colocara una paragua.

Se escogerá a 3 participantes a los cuales se les separara del grupo y se les dara la siguiente indicación: cuando ingresen a la sala en medio del grupo encontraran 3 sillas y cada una tiene un sobre en el que encontraran situaciones diferentes, decirles que al leer cada situación de qué manera actuarían ellos.

Al resto de los participantes se les entregara tres hojas de registro con las situaciones y evaluaran los comportamientos con una calificación del 1 al 5 (siendo 1 nada asertivo y 5 muy asertivo).

	Situación A					Situación B					Situación C				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Escucha y comprende las necesidades de los otros personajes.															
Trata de convencer a los otros de sus motivos de forma adecuada.															
Tiene una postura no verbal erguida, pero no desafiante o defensiva.															
Utiliza palabras adecuadas sin herir ni menospreciar a otros.															
Evita renunciar a su necesidad por complacer a otros.															

Después los participantes nos hablan de las situaciones que vieron y finalmente el facilitador comparte con los participantes cuales son los estilos de comunicación.

Cierre: Para finalizar la sesión todos los participantes seguirán en círculo y se le entregara un ovillo, la persona que tenga el ovillo dirá que fue lo mejor que saco de esa sesión, después cogiendo la punta del ovillo la lanzara a otro participante y este también nos responderá la misma pregunta, así sucesivamente.

Recursos:

- Ovillo de lana
- Sillas
- Paragua
- Globo
- Hojas de registro
- Lapiceros
- Recurso Humano (Facilitador)

Tiempo:

- 65 minutos

SESIÓN # 5

“Barreras de la comunicación”

Objetivo: Analizar el impacto que tienen las barreras de la comunicación al momento de interactuar.

Actividades y estrategia:

Dinámica para romper el hielo “comunicación y acción”: Se forman grupos y los colocamos en círculos se tienen que coger de las manos. El facilitador dará la siguiente orden: primero “Deben hacer lo que diga y

decir lo contrario” por ejemplo: salten al frente y los participantes deberán saltar al frente y decir atrás, así lo harán varias veces con diferentes ejemplos. Segundo “Deben decir lo que diga y hacer lo contrario” por ejemplo: saltar a la derecha, los participantes deberán saltar a la izquierda y decir derecha.

Dinámica: Colocar en una fila a los participantes, al primero que está en la fila se le colocara en frente un papelógrafo con un papel. Al último participante se le entrega un papel con una imagen, la cual tendrán que dibujar dicha imagen en la espalda del compañero que está delante con su dedo. (Los participantes deberán estar en completo silencio).

Cuando concluya el dibujo, el participante deberá tocarle el hombro al compañero de adelante en señal de que concluyo. Así seguirá hasta llegar al primer participante y este deberá coger el plumón y dibujar en el papelógrafo el dibujo que le hicieron en la espalda. Gana el grupo que más coincida con el dibujo que más se parezca al original.

Segunda Dinámica: Los participantes seguirán en fila y al último se le dirá una información, y esta se lo dirá al oído al compañero de adelante, así hasta llegar al primero que también colocara en el papelógrafo lo que escucho. Gana el grupo que más coincida con la frase dada por el facilitador.

Finalmente los participantes nos dirán que barreras encontraron y como se sintieron con eso.

Cierre: Los participantes nos mencionaran que aprendieron de la sesión.

Recursos:

- Papelografos
- Plumones
- Recurso Humano (Facilitador)

Tiempo: 60 minutos

SESIÓN # 6

“Conociendo mi institución y la importancia de sus áreas”

Objetivo: fortalecer los procesos comunicativos en la institución, sensibilizando acerca de la importancia del trabajo entre áreas.

Actividades y estrategia:

Dinámica para romper el hielo “Zapatero a tus zapatos”: Todos los participantes formaran un círculo, se sacaran los zapatos y los colocaran en frente de ellos. Seguido a ello se les colocara una música de fondo con el que ellos tendrán que girar hasta que la música pare, cuando esto suceda el facilitador escogerá a una persona y pedirá que imite a la persona de los zapatos que tenga en frente, así se continuara de 5 a 7 rondas.

Desarrollo de la Actividad “Extreme ball”: Se forman varios grupos entre áreas de acuerdo a la interdependencia que tengan, por ejemplo “Recursos Humanos y bienestar social”, una vez formado los grupos se le hará entrega a cada grupo canicas, 2 tableros con agujeros y cuerdas amarradas por los bordes de las tablas. La dinámica consiste en que todos los participantes deberán coger con una mano una cuerda de una tabla y con la otra mano la cuerda de la segunda tabla.

Para ello el facilitador dará las siguientes indicaciones: Ustedes deben mantener la tabla en la posición deseada para el desarrollo de la dinámica con las cuerdas, solo con las cuerdas podrán mover la tabla hasta que las canicas entren todas en los agujeros, si alguna persona toca la tabla deberán iniciar otra vez, es decir si ya tenían canicas en el agujero estas deben salir e iniciar, y para ello tendrán un tiempo de 20 minutos para que las cinco canicas entren en la tabla.

Al finalizar la dinámica se le preguntara a cada grupo si sintieron presión y cómo fue su relación con los otros.

Cierre: Para terminar con la última sexta sesión cada participante tendrá que decir que se llevan y que dejan del taller. Asimismo se le hare

entrega de una pequeña hoja de evaluación. Una vez concluido con eso se le entregara unos diplomas a cada uno por la participación que tuvieron en el taller.

Recursos:

- Equipo de sonido o parlantes
- Canicas
- Tableros agujereados con cuerdas amarradas a los bordes
- Recurso Humano (Facilitador)

Tiempo:

70 minutos

Indicadores de Evaluación

- Ficha de logros

Puntuación:

Comunicación: Alto = 5 Medio = 3 Bajo= 1

Trabajo en equipo: Alto = 5 Medio = 3 Bajo= 1

Existencia de Barreras en la comunicación: Alto = 5 Medio = 3 Bajo= 1

(Con respecto a los indicadores el valor del puntaje lo designara el facilitador de acuerdo a la observación)

Se reforzó la integración entre trabajadores: Si = 5 No = 1

Logro una comunicación asertiva: Si = 5 No = 1

Logro manifestar sus ideas y sugerencias: Si = 5 No = 1

Corrección de la ficha de logros

Concluyo exitosamente el taller: 20 - 25

Necesita Refuerzo: 11 - 19

Tiene que realizar de nuevo el taller: 6 - 10

Primera Sesión: “Aprendiendo sobre comunicación organizacional”

Objetivo: Comprender y valorar la importancia de la comunicación organizacional.

Tiempo estimado: 60 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Bienvenida	Se dará la bienvenida al taller a todos los participantes.		5 minutos
Presentación	Los participantes estarán sentados en forma circular y cada uno se pondrá de pie y nos indicara su nombre y cuál es su pasatiempo favorito		15 minutos
“Construyendo la comunicación”	Construir con las tarjetas el proceso de la comunicación.	Tarjetas de cartulina con los nombres del proceso de la comunicación (Emisor, receptor, codificación, decodificación, canal, retroalimentación) Plumones de colores, papelógrafos y limpiatipo	25 minutos
Cierre	Se reunirá a los participantes en círculos y una pelota circula por cada uno, y la persona que tenga la pelota nos dirá la importancia de la comunicación organizacional.	Pelota	15 minutos

Segunda Sesión: “La buena comunicación no comienza hablando, sino escuchando”

Objetivo: Mejorar la comunicación mediante un aprendizaje acelerado

Tiempo estimado: 60 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica para romper el Hielo “El cartero”	El facilitador dirá he traído cartas para “dará el nombre de algún objeto” y las personas que lo tengan deben cambiar de lugar y al último en llegar se le hará preguntas.		15 minutos
“Aprendiendo a escuchar”	Los participantes formaran equipos, y el objetivo es construir cubos en el menor tiempo posible.	Cubos de madera de 10 x 10 cm	25 minutos
La importancia de escuchar	El facilitador hablara de la importancia de trabajar en equipo y del saber escucharse entre compañeros		10 minutos
Cierre	Cada uno de los participantes expondrá que fue lo que aprendió de la sesión.	Pelota	15 minutos

Tercera Sesión: “Direcciones comunicación organizacional”

Objetivo: Promover la comunicación en sus diferentes direcciones.

Tiempo estimado: 70 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica para romper el hielo	Los participantes se pondrán en pareja y uno será A y el otro B, el ejercicio comienza de la siguiente manera la persona A dirá 1, la B dirá 2 y la A dirá 3, después se intercalara el uno por los brazos arriba, el dos por una palmada y el 3 por la palabra gol.		10 minutos
Role Playing	Los participantes tendrán que formar 4 equipos, a cada equipo se le entregaran un caso el cual tendrá que representar.	Hojas bond con los casos	40 minutos
Explicación de los tipos de comunicación	El facilitador explicara e indicara los tipos de comunicación que represento cada equipo		10 minutos
Cierre	Cada uno de los participantes nos mencionara que aprendieron de la sesión		10 minutos

Cuarta Sesión: “Importancia del comportamiento en la comunicación”

Objetivo: Valorar la importancia de comunicarse de manera asertiva.

Tiempo estimado: 65 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinamica para romper el hielo “El globo”	Los participantes se separan en grupos y formaran círculos, se le entregara un globo inflado y el participante deberá mencionar el nombre de una persona y una parte del cuerpo, esta deberá contestar el globo con la parte del cuerpo mencionado.	Globo inflado	10 minutos
Paraguas de la asertividad	Creación de situaciones, para que los participantes traten de solucionar las situaciones planteadas. Y el resto de participantes deberá tomar nota del registro de su comportamiento.	Hojas de registro Paraguas Sillas Sobres con las situaciones	30 minutos
Explicación	El facilitador comparte con los participantes cuales son los estilos de comunicación.		10 minutos
Cierre	Los participantes nos hablaran de que aprendieron en la sesión.	Ovillo de lana	15 minutos

Quinta Sesión: “Barreras de la comunicación”

Objetivo: Analizar el impacto que tienen las barreras de la comunicación al momento de interactuar.

Tiempo estimado: 60 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica para romper el hielo	Comunicación y acción		10 minutos
Dibujando con el dedo	Los participantes estarán colocados en fila, y al último participante se le mostrara un dibujo el cual dibujara con su dedo en la espalda del compañero y este hará lo mismo con el siguiente así hasta llegar al primero, el cual dibujara lo que le dibujaron en el papelógrafo.	Papelógrafo Plumones Hojas con el dibujo	10 minutos
Teléfono malogrado	Los participantes estarán colocados en fila y se al último participante se le dirá una frase la cual la dirá al odio al otro participante y este al otro así sucesivamente hasta llegar al primero que colocara la frase que entendió en el papelógrafo	Papelógrafo Plumones	10 minutos
Retroalimentación	Se reunirá a los participantes en círculos para hablar sobre la experiencia e intercambiar información		15 minutos

Sexta Sesión: “Fortaleciendo los procesos comunicativos”

Objetivo: Fortalecer los procesos comunicativos en la institución, sensibilizando acerca de la importancia del trabajo entre áreas.

Tiempo estimado: 70 minutos

Actividad	Descripción	Materiales	Tiempo
Dinámica para romper el hielo	Zapatero a sus zapatos	Equipo de sonido o radio	10 minutos
Extreme ball	Se forman varios grupos entre áreas de acuerdo a la interdependencia que tengas “RRHH y Bienestar social” y se les entrega tableros para jugar el extreme ball.	Canicas Tableros con cuerdas amarradas por los bordes	20 minutos
Preguntas	El facilitador realizara preguntas a los participantes de: si sintieron presión y cómo fue su relación con los otros.		10 minutos
Cierre	Los participantes nos mencionaran que se llevan y que dejan del taller.		15 minutos
Fin de Taller	Se hará entrega de diplomas a los participantes	Diplomas	15 minutos

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Procesos, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Brandolini, Gonzales & Hopkins. (2009) *Comunicación Organizacional*. Buenos aires: La Crujía.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperad de: <https://hsigrist.github.io/TES2016/132%20o.e..pdf>
- Castro, J. (2012) *Comunica, lecturas de Comunicación Organizacional*. (1 ed). España: Gesbiblo.
- Celis, E., y García, C. (2014). La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa. *Revista informes psicológicos*, 14(1), 49-64. Recuperado de: <file:///C:/Users/Deysi%20huaman%20gongora/Downloads/Dialnet-LaIncidenciaDeLaGestionDeLaComunicacionEnLaEstrate-5229783.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (3 ed.). México: McGraw-Hill
- Diccionario de la Real Academia Española (2017), Diccionario de la lengua española (23.^a ed.). Recuperado de: <http://www.rae.es/diccionario-de-la-lengua-espanola/la-23a-edicion-2014>
- Edigos,D. & Páez, L. (2002). *Comunicación en instituciones y organizaciones: Una aproximación teórico – analítica a su diversidad conceptual*. Latina de Comunicación.
- Fernández, C. (1999) *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- Fernández, C., Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México: McGraw-Hill
- Fernández, C. (2014). *La comunicación en las organizaciones*. México: trillas
- Guadalupe, S. (2015). *La comunicación organizacional y el empowerment del personal de salud del subcentro de Santa Rosa del Cantón Ambato*. (Trabajo de Titulación Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gerencia de Instituciones de Salud). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/10557/1/10%20GIS.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <http://metodoscomunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ed). México: McGraw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L (2014). *Metodología de la Investigación – APA. Sexta edición*. México: McGraw-Hill. Recuperado de: http://www.academia.edu/15265809/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n_-_Sexta_Edici%C3%B3n
- Ivancevich, J., Gibson, Donnly, & Konopaske. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Edamsa Mc Graw Hill Iberoamericana.
- López, L. (2015). *La comunicación organizacional como ventaja competitiva en la municipalidad provincial de Andahuaylas*. (Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas). Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas. Recuperado en: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/193/04-2015-EPAE-Lopez%20Alarcon%20Comunicacion%20organizacional%20como%20ve>

ntaja%20competitiva%20en%20la%20Municipalidad%20Provincial%20de%20Andahuaylas,%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Trabajo. *Terminología en temas de empleo*. Recuperado de:
<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=165>

Miranda, F., Pastor, P. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015*. (Tesis para optar el título profesional de licenciado en psicología). Universidad Señor de Sipán, Lambayeque. Recuperado de:
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/827/1/MIRANDA%20CUBAS%2C%20FRANCISCO%20HUMBERTO%20y%20PASTOR%20NANFU%2C%20PAOLA%20DEL%20MILAGRO.pdf>

Pérez, A. (2016). *Caracterización de la comunicación organizacional en las Cooperativas no Agropecuarias del municipio Santa Clara*. (Trabajo de Diploma presentado en opción al título de Licenciada en Comunicación Social). Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara. Recuperado de:
<http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/6402/H16002%20Tesis%20Aliana%20de%20la%20%20Caridad%20%20Perez%20Tejeda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramos, C. (1999). *La comunicación: Un punto de vista organizacional*. (Primera ed.) México: Trillas.

Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga de Ayacucho, periodo 2009*. (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/cybertesis/1689/Roca_gs.pdf?sequence=1

Siccha, E. (2016). *La comunicación organizacional interna en la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera – Trujillo, La Libertad*. (Tesis para obtener

el título profesional de licenciado en administración). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/457/1/siccha_fe.pdf

Urcula, J. (2010). *Dirigir personas: fondo y formas*. España: Esic editorial.

Vega, E. (2016). *Factores Estratégicos de la Comunicación Organizacional en la Municipalidad Distrital de Quiruvilca*. (Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/461/1/vega_ae.pdf

Wolf, M. (1985). *Las teorías comunicativas, en la investigación de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

Zumbana, A. (2016). *La comunicación organizacional y su efecto en el desempeño laboral de los servidores públicos del hospital provincial general docente Ambato*. (Trabajo de Titulación Previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gerencia de Instituciones de Salud). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23214/1/21GIS.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA

**“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO (INPE),
2017”**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Comunicación organizacional:	Dimensión: 1	Tipo: aplicada, de enfoque cuantitativo. Nivel: descriptivo
¿Cuál es el nivel de comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima?	Determinar el nivel de comunicación organizacional en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima.	La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se	Descendente: Es la comunicación que va de las posiciones con mayor jerarquía hacia quienes posiciones	

		intercambian entre los integrantes de	inferiores.	Diseño: No experimental de corte transversal
Problemas Específicos a) ¿Cuál es el nivel de comunicación en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima? b) ¿Cuál es el nivel de comunicación descendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima?	Objetivos Específicos a) Identificar el nivel de comunicación ascendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima. b) Identificar el nivel de comunicación descendente en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima.	una organización entre esta y su medio. (Fernández, 1999)	Dimensión: 2 Ascendente: Es la comunicación que va de las posiciones con mayor jerarquía hacia quienes posiciones inferiores. Dimensión: 3 Horizontal:	Población: 180 trabajadores del instituto nacional de penitenciario (INPE), sede Cercado de Lima, 2017. Muestra: Se consideró al total de la población que son 123 trabajadores del instituto nacional penitenciario (INPE), sede Cercado de Lima 2017. Instrumento: Escala de Comunicación Organizacional (ECO). La escala fue elaborada por Fernández

<p>c) ¿Cuál es el nivel de comunicación horizontal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima?</p> <p>d) ¿Cuál es el nivel de comunicación diagonal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima?</p>	<p>c) Identificar el nivel de comunicación horizontal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima.</p> <p>d) Identificar el nivel de comunicación diagonal en los trabajadores del Instituto Nacional Penitenciario (INPE) – sede Cercado de Lima.</p>		<p>La comunicación en equilibrada entre las diversas áreas funcionales en una organización.</p> <p>Dimensión: 4</p> <p>Transversal o diagonal:</p> <p>Es el flujo de comunicación que pasa por diferentes jerarquías de una organización.</p>	<p>Collado (1999), y fue adaptado y validado por</p> <p>Miranda y Pastor (2015). Su aplicación puede ser colectiva o individual, está dirigida a los trabajadores adultos.</p> <p>El objetivo de la prueba es medirla percepción del trabajador frente a la comunicación Organizacional que desempeña la organización. La prueba evalúa los siguientes tipos de la comunicación: Descendente, Ascendente, Horizontal y diagonal. El cuestionario está conformado por un cuadernillo de 28 preguntas con opción de respuesta escala Likert</p>
---	---	--	---	---

ANEXO 2
CARTA DE PRESENTACIÓN



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 12 de Mayo del 2017

Carta N° 1409-2017-DFPTS

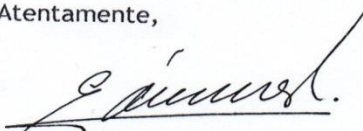



Ingeniero
DANTE RAMOS
GERENTE DE RELACIONES HUMANAS
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO (INPE)
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Deysi Katherine HUAMÁN GÓNGORA**, estudiante de la Carrera Profesional de Psicología de nuestra Facultad, identificada con código 47-840485-0, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,


 **Dr. RANIRO GÓMEZ SALAS**
Decano (e)
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/erh
Id. 646013

ANEXO 3
CARTA DE ACEPTACIÓN

"Año del buen servicio al ciudadano"



INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Lima, **13 JUN. 2017**

CARTA N° 250 -2017-INPE/09.01

Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS
DECANO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL
UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
Av. Petit Thouars 248,
Cercado de Lima
Presente.-

Asunto: Sobre realización de investigación en
Comunicación Organizacional

Referencia: Carta N° 1409-2017-DFPTS

Por medio del presente me dirijo a usted en atención al documento de la referencia, a través del cual se presenta a la Srta. **Deysi Katherine Huamán Góngora**, estudiante de la carrera profesional de Psicología de su casa de estudios, a efecto de la posibilidad de que realice una **muestra representativa de investigación** en el Instituto Nacional Penitenciario- INPE, a fin de optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología.



Al respecto, según las coordinaciones con la referida investigadora, el trabajo de investigación consistirá en la Comunicación Organizacional en el INPE, en un enfoque cuantitativo, donde el tipo de investigación corresponde al no experimental debido a que no se manipularán variables. Dicha investigación contará con dos fases (1- Aplicación de cuestionarios y 2-Entrega de resultados), cuyo resultado será compartido con nuestra Entidad para las acciones de mejora que correspondan.

Así mismo, nuestra Entidad dispondrá de sus instalaciones para el trabajo de campo que realizará la investigadora Deysi Huamán.

Sin otro particular, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi consideración.

Atentamente,



Ing. DANTE RAMOS VALDEZ
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos (e)
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO

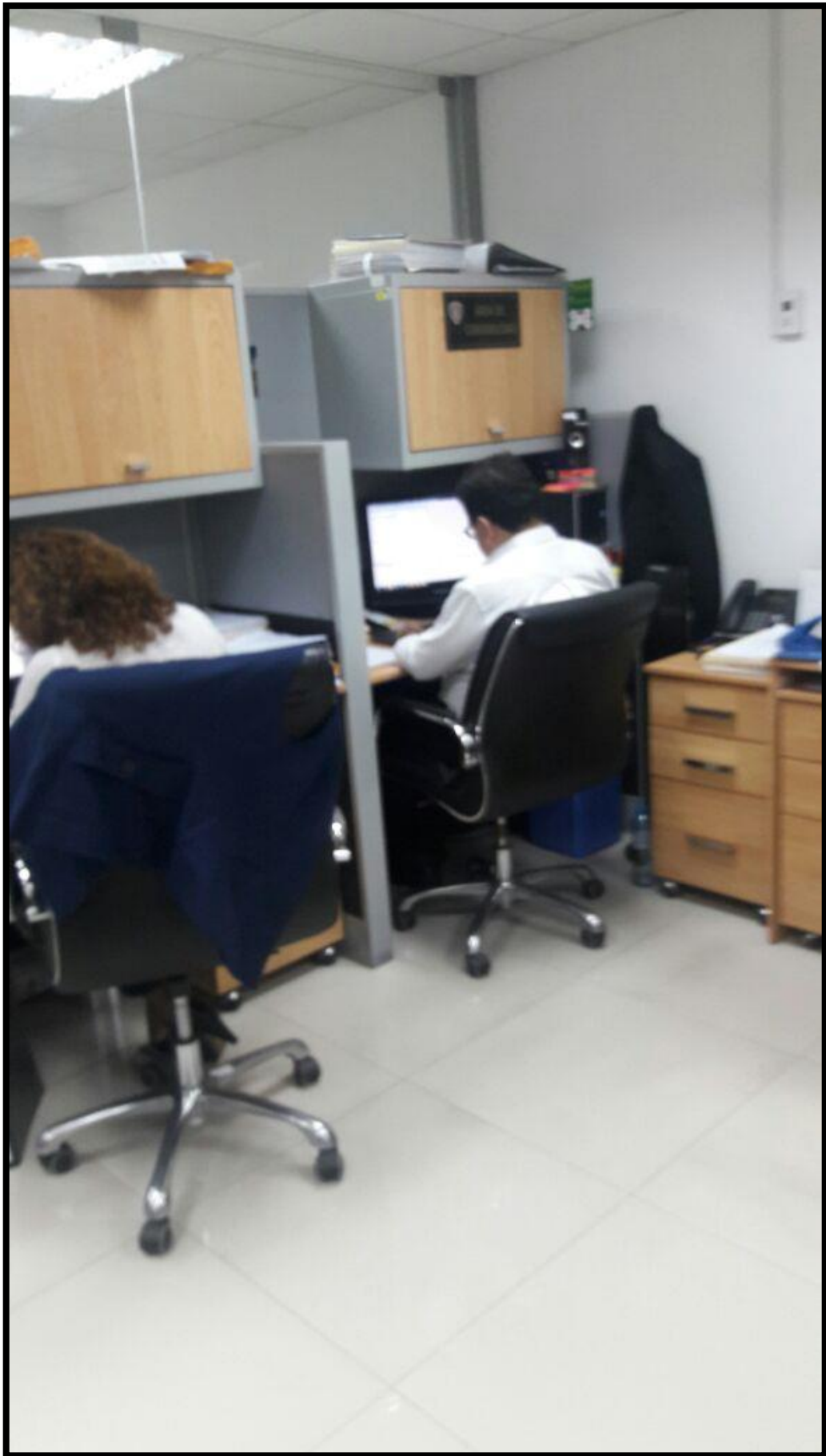
INPE/OGA/URH
EBSYBP/RBL

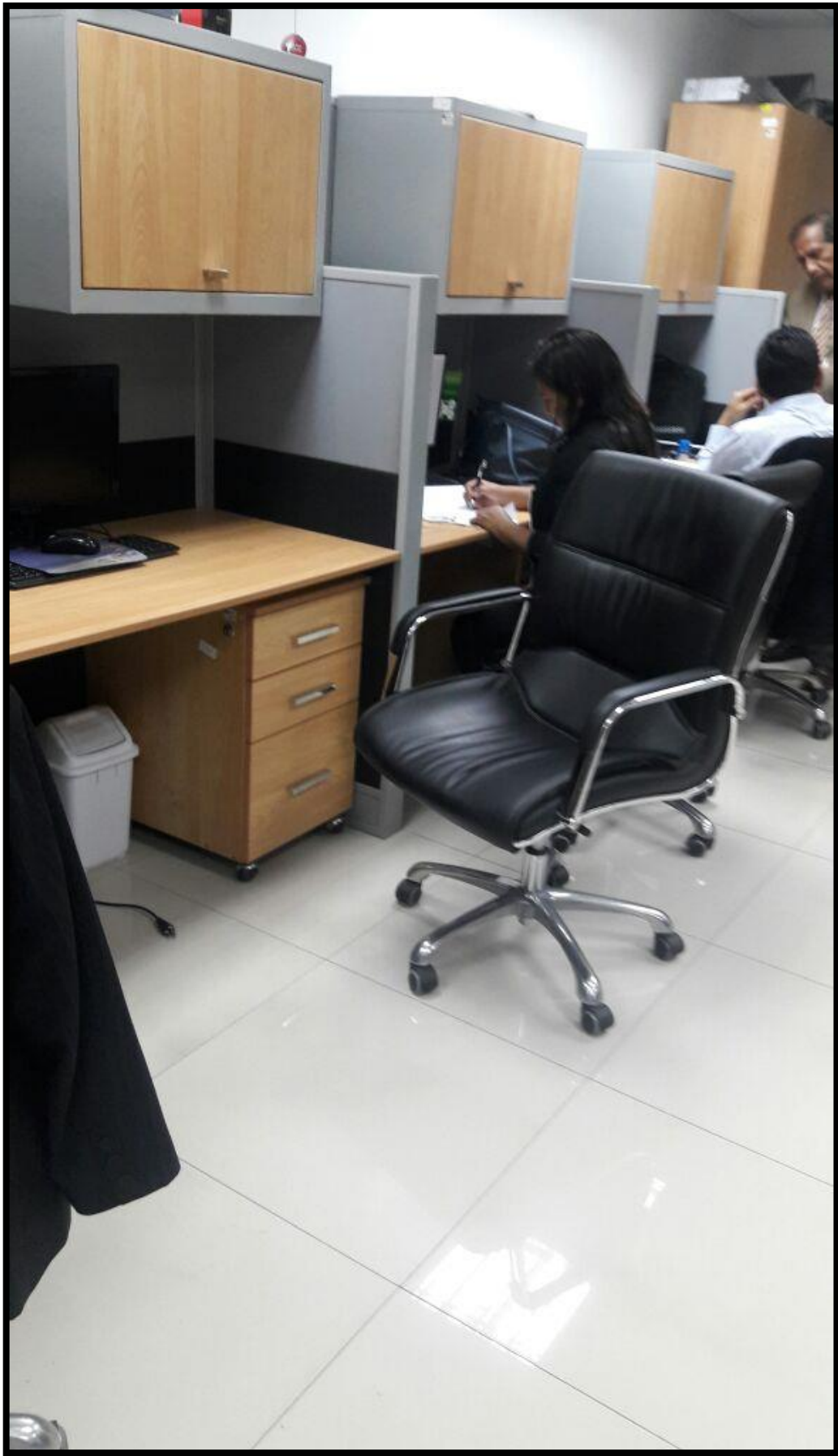
ANEXO 4
FOTOGRAFÍAS











Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	28

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
ITEM 1	31,85	85,765	,693	,922
ITEM 2	31,82	86,181	,692	,922
ITEM 3	31,73	88,083	,596	,924
ITEM 4	31,80	85,257	,764	,921
ITEM 5	31,85	87,224	,650	,923
ITEM 6	31,85	84,864	,775	,921
ITEM 7	31,98	86,106	,750	,921
ITEM 8	32,25	88,075	,588	,924
ITEM 9	31,95	86,407	,642	,923
ITEM 10	32,15	87,208	,650	,923
ITEM 11	31,97	87,950	,580	,924
ITEM 12	31,59	89,720	,593	,924
ITEM 13	31,51	92,055	,392	,927
ITEM 14	31,87	85,409	,761	,921
ITEM 15	31,68	92,120	,330	,928
ITEM 16	32,61	87,191	,514	,926
ITEM 17	31,67	91,536	,402	,927
ITEM 18	31,82	89,705	,496	,925
ITEM 20	32,30	89,294	,435	,927
ITEM 21	32,07	90,577	,420	,927
ITEM 22	31,95	87,768	,672	,923
ITEM 24	32,06	91,759	,383	,927
ITEM 25	31,93	92,045	,315	,928
ITEM 27	31,90	91,318	,385	,927
ITEM 28	31,87	91,737	,374	,927

Estadísticos

		COMDESC	COMASC	COMHOR	COMDIAG	COMORG
N	Válido	123	123	123	123	123
	Perdidos	0	0	0	0	0
Percentiles	5	1,00	6,00	2,00	2,20	14,00
	10	5,00	7,00	2,00	3,00	19,00
	15	8,00	8,00	3,00	3,00	23,00
	20	9,80	8,80	3,00	3,00	26,00
	25	10,00	9,00	3,00	3,00	27,00
	30	11,00	10,00	4,00	3,00	29,00
	35	12,40	10,00	4,00	3,00	30,00
	40	13,00	11,00	4,00	3,00	32,00
	45	14,00	11,00	4,00	4,00	33,00
	50	14,00	12,00	5,00	4,00	35,00
	55	15,00	12,00	5,00	4,00	36,00
	60	15,00	12,00	5,00	4,00	37,00
	65	16,00	13,00	5,00	5,00	38,00
	70	17,00	13,00	5,80	5,00	38,80
	75	17,00	14,00	6,00	5,00	40,00
	80	18,00	14,00	6,00	5,00	42,00
	85	19,00	15,00	6,40	6,00	44,00
	90	20,00	15,00	7,00	6,00	45,60
	95	20,00	16,00	8,00	6,00	47,80
	99	20,00	16,00	8,00	6,00	49,76

Escala de Comunicación Organizacional (ECO)

Sexo: _____ **Edad:** _____ **Fecha:** _____

Grado de instrucción _____

Unidad Orgánica: _____

Cargo que ocupa: _____

Régimen Laboral: _____

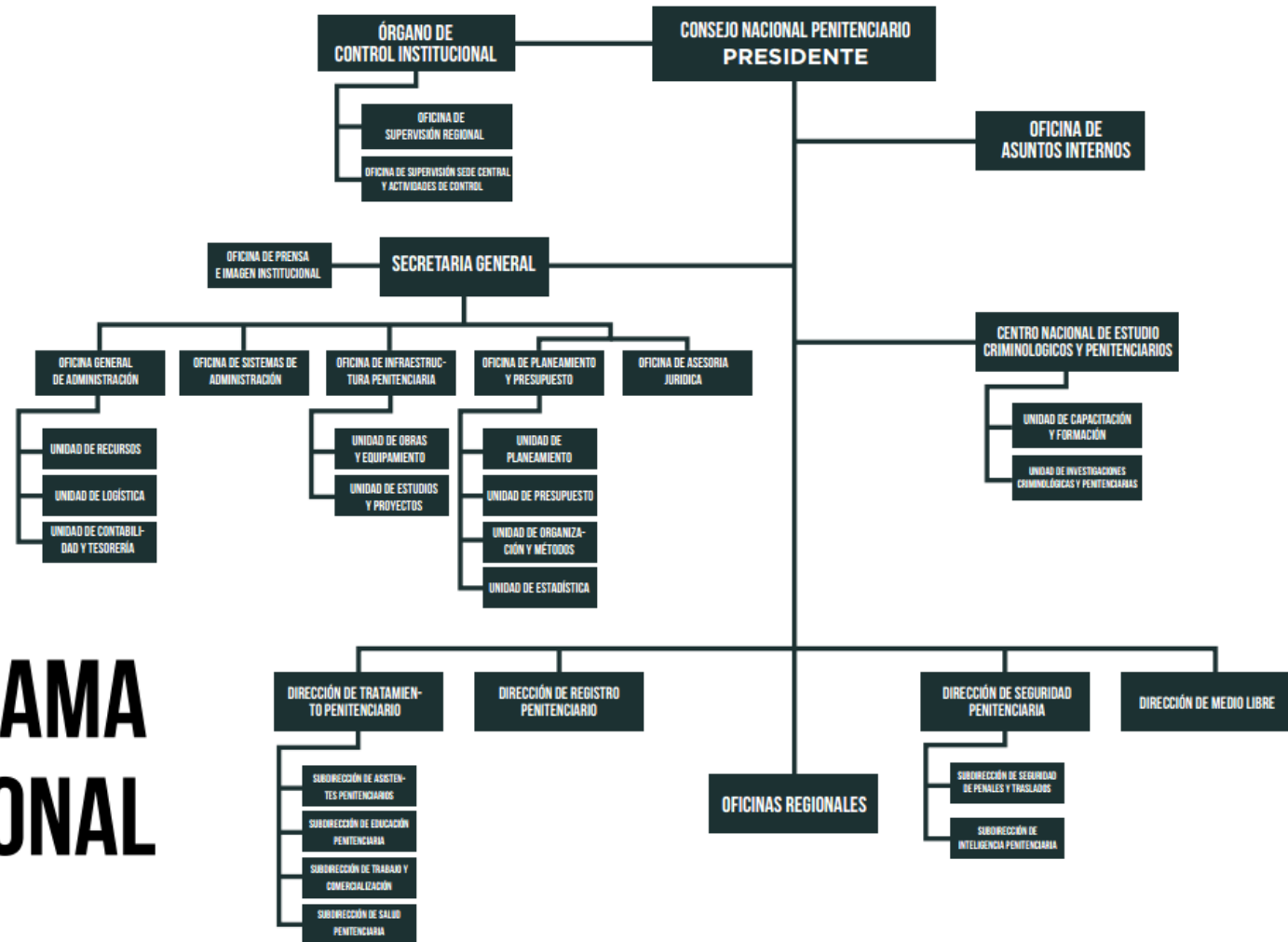
Instrucciones: A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con la comunicación del área de trabajo. Cada una tiene tres opiniones para responder de acuerdo a lo que describa mejor. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa(X) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay repuestas malas ni buenas.

ÍTEMS	siempre	a veces	nunca
Comunicación Descendente			
1. Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.			
2. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.			
3. Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.			
4. El jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.			
5. El jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi trabajo.			
6. El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo.			

7. Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.			
8. Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas			
9. Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca			
10. Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño de tu trabajo.			
Comunicación Ascendente			
11. Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.			
12. Mantengo una buena comunicación con mi jefe.			
13. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.			
14. Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad.			
15. Me parece que la forma de comunicación través de mail es efectiva.			
16. La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los trabajadores.			
17. Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.			
18. La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en una organización.			
19. En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.			

Comunicación Horizontal			
20. En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre personas del mismo nivel de puesto.			
21. En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.			
22. El área de contabilidad apoya al área administrativa			
23. Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.			
24. Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.			
Comunicación Oblicua o transversal			
25. En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.			
26. Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.			
27. La información que se emite a otras áreas es organizada.			
28. Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.			

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO



ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL